



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Internationalisierung
österreichischer Unternehmen
nach Zentral- und Nordosteuropa
und ihre Förderung auf nationaler und EU-Ebene“

Verfasserin

Matthissa Hahn

angestrebter akademischer Grad

Magistra rerum socialium oeconomicarumque
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im März 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt

A 157

Studienrichtung lt. Studienblatt

Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer

A.o. Univ.- Prof. Dr. Josef Windsperger

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, am 31.3.2008

Unterschrift
(Matthissa Hahn)

Inhaltsverzeichnis

TABELLENVERZEICHNIS	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VIII
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG	1
1.2 AUFBAU DER ARBEIT	2
2 LÄNDERABGRENZUNG.....	5
3 DEFINITIONEN	6
3.1 INTERNATIONALISIERUNG	6
3.2 INTERNATIONALES UNTERNEHMEN	6
3.3 KLEINE UNTERNEHMEN, MITTLERE UNTERNEHMEN UND GROßUNTERNEHMEN.....	7
4 INTERNATIONALISIERUNGSMOTIVE	9
4.1 INTERNE FAKTOREN.....	9
4.1.1 <i>Risikostreuung</i>	10
4.1.2 <i>Unternehmenswachstum</i>	10
4.1.3 <i>Motive des Unternehmers</i>	11
4.2 EXTERNE FAKTOREN	12
4.2.1 <i>Absatzmarkterschließung</i>	13
4.2.2 <i>Beschaffungsmarktsicherung</i>	14
4.2.3 <i>Kundennähe</i>	14
4.2.4 <i>Konkurrenzsituation im Inland</i>	15
4.2.5 <i>Reaktion auf sinkende Inlandsnachfrage</i>	15
4.2.6 <i>Politische und wirtschaftspolitische Entwicklungen</i>	16
4.2.7 <i>Absatzstrategien multinationaler Großkunden</i>	16
5 INTERNATIONALISIERUNGSSTUFEN.....	18
5.1 ÜBERSICHT INTERNATIONALISIERUNGSSTUFEN.....	18
5.2 EXPORT	19

5.2.1	<i>Indirekter Export</i>	20
5.2.2	<i>Direkter Export</i>	21
5.3	KOOPERATIONEN	22
5.3.1	<i>Lizenzen</i>	23
5.3.2	<i>Franchising</i>	23
5.3.3	<i>Strategische Allianzen</i>	24
5.3.4	<i>Joint Ventures</i>	24
5.4	DIREKTINVESTITION	26
5.4.1	<i>Minderheitsbeteiligung</i>	28
5.4.2	<i>Tochtergesellschaft</i>	28
5.4.3	<i>Fusion</i>	31
6	DETERMINANTEN DER INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIE	32
6.1	WAHL DER MARKTEINTRITTSSTRATEGIE	32
6.1.1	<i>Unsicherheit und Information</i>	33
6.1.2	<i>Netzwerke</i>	33
6.1.3	<i>Ressourcen</i>	34
6.1.4	<i>Unternehmensstrategie</i>	36
6.1.5	<i>Institutionelle Faktoren</i>	37
6.1.6	<i>Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit</i>	37
6.2	STANDORTWAHL	39
6.2.1	<i>Porter's Diamant-Modell</i>	39
6.2.2	<i>Unternehmensspezifische Einflussfaktoren</i>	43
6.2.3	<i>Länderspezifische Faktoren (klassische Standortfaktoren)</i>	45
7	INTERNATIONALISIERUNGSFÖRDERUNGEN	56
7.1	ARTEN VON FÖRDERUNGEN	57
7.2	KLASSIFIZIERUNG VON FÖRDERUNGEN	57
7.3	EXPORT- UND INTERNATIONALISIERUNGSFÖRDERUNGEN ÖSTERREICHISCHER INSTITUTIONEN	61
7.3.1	<i>Übersicht über heimische Institutionen</i>	62
7.3.2	<i>Förderinstrumente heimischer Institutionen</i>	64

7.4	FÖRDERUNGEN DER EUROPÄISCHEN UNION	71
7.4.1	<i>Wirtschaftsförderung der Europäischen Union</i>	71
7.4.2	<i>Beihilferecht der Europäischen Union.....</i>	71
7.4.3	<i>Förderprogramme der Europäischen Union.....</i>	84
7.4.4	<i>Thematische EU Programme</i>	86
7.4.5	<i>Europäische Kohäsionspolitik</i>	89
8	INTERNATIONALISIERUNGSFÖRDERUNGEN FÜR ZENTRAL- UND NORDOSTEUROPA	97
8.1	AUSWAHL DER STAATEN	97
8.2	FÖRDERUNGEN VON ÖSTERREICHISCHEN INSTITUTIONEN FÜR ZENTRAL- UND NORDOSTEUROPA	98
8.3	EU- UND NATIONALE FÖRDERUNGEN FÜR ZENTRAL- UND NORDOSTEUROPA.....	99
8.3.1	<i>Estland.....</i>	100
8.3.2	<i>Lettland.....</i>	106
8.3.3	<i>Litauen.....</i>	112
8.3.4	<i>Polen</i>	118
8.3.5	<i>Slowakei</i>	127
8.3.6	<i>Tschechien</i>	136
9	INTERNATIONALISIERUNGSBARRIEREN.....	148
9.1	INTERNE BARRIEREN	148
9.1.1	<i>Mentale Barrieren.....</i>	148
9.1.2	<i>Kapitalbedarf</i>	150
9.1.3	<i>Informationsdefizite</i>	150
9.2	EXTERNE BARRIEREN	151
9.2.1	<i>Politische, wirtschaftspolitische und administrative Barrieren.....</i>	151
9.2.2	<i>Korruption.....</i>	152
9.2.3	<i>Kulturelle und Sprachliche Barrieren.....</i>	153
9.2.4	<i>Wirtschaftliche Barrieren</i>	155
10	MARKTSELEKTION – ZUSAMMENFASSENDE BETRACHTUNG DES THEORIETEILS	159

11	EMPIRISCHE STUDIE.....	161
11.1	ZIEL UND METHODE DER STUDIE	161
11.2	AUSWAHL DER UNTERNEHMEN	162
11.3	KURZPRÄSENTATION DER UNTERNEHMEN	162
11.3.1	<i>Doka Schalungstechnik GmbH</i>	162
11.3.2	<i>Greiner Holding AG</i>	163
11.3.3	<i>Zizala Lichtsysteme GmbH</i>	163
11.3.4	<i>Austrian Wind Power GmbH</i>	163
11.3.5	<i>ECE European City Estates AG</i>	163
11.4	INTERVIEWPARTNER	164
11.5	ZUSAMMENFASSUNG DER FALLSTUDIEN.....	164
11.5.1	<i>Motive der Internationalisierung</i>	164
11.5.2	<i>Unternehmensstandorte in Zentral- und Nordosteuropa</i>	167
11.5.3	<i>Standortwahl</i>	168
11.5.4	<i>Markteintrittsstrategie</i>	172
11.5.5	<i>Markteintrittsbarrieren</i>	175
11.5.6	<i>Informationsquellen für die Internationalisierung</i>	178
11.5.7	<i>Inanspruchnahme von Förderungen</i>	179
11.5.8	<i>Einfluss der Förderung auf die Internationalisierungsstrategie</i>	185
11.5.9	<i>Informationsquellen für Förderungen</i>	186
11.6	ZUSAMMENFASSUNG UND INTERPRETATION DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE.....	188
12	SCHLUSSBETRACHTUNG	191
	ANHANG.....	193
	ANHANG I - KONTAKTDATEN UND ADRESSEN	193
	ANHANG II – INTERVIEWLEITFADEN	205
	ANHANG III – KURZZUSAMMENFASSUNG DER DIPLOMARBEIT	208
	ANHANG IV – LEBENSLAUF.....	209
	LITERATURVERZEICHNIS.....	210

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: EU-DEFINITION FÜR UNTERNEHMENSGRÖßEN.....	7
TABELLE 2: MARKTEINTRITTSFORMEN IN POLEN ZWISCHEN 1990-1998	29
TABELLE 3: INTERNATIONALISIERUNGSSTUFEN VON KMU	38
TABELLE 4: VIER HAUPTELEMENTE NACH PORTERS DIAMANT-MODELL	40
TABELLE 5: ARTEN VON FÖRDERUNGEN	57
TABELLE 6: FÖRDERUNGSKLASSIFIZIERUNG NACH REICHWEITE UND ZEITLICHEM EFFEKT	58
TABELLE 7: FÖRDERUNGSKLASSIFIZIERUNG NACH FLEXIBILITÄT UND REALISATIONSZEITPUNKT	59
TABELLE 8: BELIEBTESTE INVESTITIONSANREIZE VON UNTERNEHMEN	60
TABELLE 9: FÖRDERINSTRUMENTE NATIONALER INSTITUTIONEN.....	64
TABELLE 10: BEIHILFEHÖCHSTINTENSITÄTEN FÜR EU-FÖRDERUNGEN	74
TABELLE 11: MAXIMALE BEIHILFEINTENSITÄTEN FÜR KMU	76
TABELLE 12: MAXIMALE BEIHILFEINTENSITÄTEN FÜR AUSBILDUNGSBEIHILFEN	78
TABELLE 13: MAXIMALE BEIHILFEINTENSITÄTEN FÜR BESCHÄFTIGUNGSBEIHILFEN	79
TABELLE 14: MAXIMALE BEIHILFEINTENSITÄTEN FÜR UMWELTSCHUTZBEIHILFEN.....	82
TABELLE 15: MAXIMALE BEIHILFEINTENSITÄTEN FÜR F&E-BEIHILFEN.....	84
TABELLE 16: FÖRDERUNGEN DER EUROPÄISCHEN UNION.....	85
TABELLE 17: EINFLUSSFAKTOREN DER FÖRDERHÖHE	85
ABBILDUNG 18: ZIELE UND INSTRUMENTE DER KOHÄSIONSPOLITIK 2000-2006 UND 2007-2013	94
TABELLE 19: WIRTSCHAFTSDATEN EU-MITGLIEDSSTAATEN ZENTRAL- UND NORDOSTEUROPA.....	98
TABELLE 20: FÖRDERINSTRUMENTE DER ÖSTERREICHISCHEN INSTITUTIONEN FÜR ZENTRAL- U. NORDOSTEUROPA.....	99
TABELLE 21: BEIHILFEINTENSITÄTEN ESTLAND 2007-2013.....	100
TABELLE 22: THEMATISCHE SCHWERPUNKTE DES NSRF ESTLAND 2007-2013	102
TABELLE 23: OPERATIONELLE PROGRAMME ESTLAND 2007-2013.....	103
TABELLE 24: THEMATISCHE SCHWERPUNKTE DES NSRF LETTLAND 2007-2013	107
TABELLE 25: OPERATIONELLE PROGRAMME LETTLAND 2007-2013	107
TABELLE 26: THEMATISCHE SCHWERPUNKTE DES NSRF LITAUEN 2007-2013.....	113
TABELLE 27: OPERATIONELLE PROGRAMME LITAUEN 2007-2013.....	114
TABELLE 28: THEMATISCHE SCHWERPUNKTE DES NSRF POLEN 2007-2013.....	121
TABELLE 29: OPERATIONELLE PROGRAMME POLEN 2007-2013	121
TABELLE 30: FINANZELLE VERTEILUNG DER 16 REGIONALEN PROGRAMME.....	124
TABELLE 31: BEIHILFEINTENSITÄTEN SLOWAKEI 2007-2013.....	127
TABELLE 32: THEMATISCHE SCHWERPUNKTE DES NSRF SLOWAKEI 2007-2013.....	129
TABELLE 33: OPERATIONELLE PROGRAMME SLOWAKEI 2007-2013.....	129
TABELLE 34: MINDESTINVESTITIONEN FÜR STAATLICHE BEIHILFEN IN DER SLOWAKEI	134
TABELLE 35: BEIHILFEINTENSITÄTEN TSCHIECHIEN 2007-2013	136
TABELLE 36: THEMATISCHE SCHWERPUNKTE DES NSRF TSCHIECHIEN 2007-2013.....	138
TABELLE 37: OPERATIONELLE PROGRAMME TSCHIECHIEN 2007-2013	139

TABELLE 38: TSCHECHISCHE FÖRDERPROGRAMME NACH SEKTOREN	143
TABELLE 39: FÖRDERBEDINGUNGEN FÜR PRODUKTIONSUNTERNEHMEN.....	144
TABELLE 40: FÖRDERBEDINGUNGEN FÜR TECHNOLOGIE- UND DIENSTLEISTUNGSZENTREN	146
TABELLE 41: MAXIMALE FÖRDERINTENSITÄT BEI AUS- UND WEITERBILDUNGSMAßNAHMEN	147
TABELLE 42: ÖSTERREICHISCHER EXPORT NACH ZENTRAL- UND NORDOSTEUROPA 2006	149
TABELLE 43: "CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX" 2000-2007	153
TABELLE 44: KULTURELLE MERKMALE ZENTRALEUROPAS NACH HOFSTEDE	154
TABELLE 45: NAMEN UND FUNKTIONEN DER INTERVIEWPARTNER.....	164
TABELLE 46: ZUSAMMENFASSUNG DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE	188

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: SYSTEMATIK DER INTERNATIONALISIERUNG.....	3
ABBILDUNG 2: ZUSAMMENHANG DER ZIELE UND MOTIVE IM INTERNATIONALISIERUNGSPROZESS	12
ABBILDUNG 3: SYSTEMATISIERUNG VON MARKTEINTRITTSSTRATEGIEN	19
ABBILDUNG 4: DARSTELLUNG INDIREKTER EXPORT	20
ABBILDUNG 5: DARSTELLUNG DIREKTER EXPORT	21
ABBILDUNG 6: FORMEN INTERNATIONALER KOOPERATIONEN	22
ABBILDUNG 7: FORMEN DER DIREKTINVESTITION.....	27
ABBILDUNG 8: RESSOURCENANPASSUNG.....	35
ABBILDUNG 9: EINFLUSSFAKTOREN DER STANDORTWAHL.....	43
ABBILDUNG 10: TYPEN INTERNATIONALER STRATEGIEN.....	44
ABBILDUNG 11: MONATLICHE ARBEITKOSTEN 2006.....	46
ABBILDUNG 12: MONATLICHE ARBEITKOSTEN 2004 IM VERGLEICH	46
ABBILDUNG 13: EINKOMMENSSTEUER 2007 IM VERGLEICH.....	53
ABBILDUNG 14: KÖRPERSCHAFTSSTEUER 2007 IM VERGLEICH.....	53
ABBILDUNG 15: EU-REGIONALFÖRDERGEBIETE ÖSTERREICH 2007-2013.....	62
ABBILDUNG 16: STRUKTUR DES 7. RAHMENPROGRAMMS FÜR FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG	88
ABBILDUNG 17: SYSTEMATIK DER KOHÄSIONSPOLITIK	90
ABBILDUNG 18: INSTRUMENTE DER KOHÄSIONSPOLITIK.....	91
ABBILDUNG 19: VERGLEICH BRUTTOINLANDSPRODUKT EU-15 UND NEUE MITGLIEDSSTAATEN 2004 .	93
ABBILDUNG 20: EU-REGIONALFÖRDERGEBIETSKARTE ESTLAND 2007-2013.....	101
ABBILDUNG 21: EU-REGIONALFÖRDERGEBIETSKARTE LETTLAND 2007-2013	106
ABBILDUNG 22: BENACHTEILIGTE WIRTSCHAFTSGEBIETE LETTLAND	111
ABBILDUNG 23: EU-REGIONALFÖRDERGEBIETSKARTE LITAUEN 2007-2013.....	113
ABBILDUNG 24: FREIE WIRTSCHAFTSZONEN UND INDUSTRIEPARKS LITAUEN	117
ABBILDUNG 25: BEIHILFEINTENSITÄTEN POLEN 2007-2013	119
ABBILDUNG 26: EU-REGIONALFÖRDERGEBIETSKARTE POLEN 2007-2013	120
ABBILDUNG 27: VERTEILUNG DER FINANZMITTEL AUF DIE OP 2007-2013	122
ABBILDUNG 28: SONDERWIRTSCHAFTSZONEN IN POLEN	125

ABBILDUNG 29: EU-REGIONALFÖRDERGEBIETSKARTE SLOWAKEI 2007-2013	128
ABBILDUNG 30: EU-REGIONALFÖRDERGEBIETSKARTE TSCHIECHIEN 2007-2013	137
ABBILDUNG 31: EITEILUNG DER TSCHIECHISCHEN REGIONEN NACH ARBEITSLOSENRATE	144
ABBILDUNG 32: ÖSTERREICHISCHE EXPORTE NACH REGIONEN 2006	149
ABBILDUNG 33: ARBEITSPRODUKTIVITÄT JE BESCHÄFTIGTEM RELATIV ZU DEN EU 27	157
ABBILDUNG 34: MARKTSELEKTION NACH KRITERIEN DER MARKTATTRAKTIVITÄT UND MARKTEINTRITTSBARRIEREN	160
ABBILDUNG 35: INTERNATIONALISIERUNGSMOTIVE DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN	165
ABBILDUNG 36: STANDORTE DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN IN ZENTRAL- UND NORDOSTEUROPA.	167
ABBILDUNG 37: DETERMINANTEN DER STANDORTWAHL DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN	169
ABBILDUNG 38: MARKTEINTRITTSBARRIEREN DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN.....	175
ABBILDUNG 39: BEANTRAGTE FÖRDERMITTEL DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN	179

Abkürzungsverzeichnis

ABI.	Amtsblatt
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
AWP	Austrian Wind Power GmbH
AWS	Austria Wirtschaftsservice GmbH
BEWAG	Burgenländische Elektrizitätswerke AG
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
bzw.	beziehungsweise
CF	Kohäsionsfonds (Cohesion Fund)
CIP	Rahmenprogramm für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (Competitiveness and Innovation Programme)
CMZR	Tschechisch-Morawische Garantie- und Entwicklungsbank (Českomoravská Záruční a Rozvojová Banka)
CZK	Tschechische Krone
Dip. – Ing.	Diplomingenieur
Doka	Doka Schalungstechnik GmbH
EAGFL	Europäischer Ausrichtungs- und Garantiefonds für die Landwirtschaft
EAS	Estische Investitionsagentur Enterprise Estonia
ECE	European City Estates AG
EG	Europäische Gemeinschaft
EIF	Europäischer Investitionsfonds
EQUAL	Gemeinschaftsinitiative zur Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichheiten am Arbeitsmarkt
ERDF	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (European Regional Development Fund)
ERP	Europäisches Wiederaufbauprogramm (European Recovery Program)

ESF	Europäischer Sozialfonds (European Social Fund)
et al.	et alii (und andere)
EU	Europäische Union
EUR	Euro (€)
EURATOM	Europäische Atomgemeinschaft
F&E	Forschung(-) und Entwicklung(s)
f	und folgende
ff	fortfolgende
FF	Forschungsfrage
FFG	Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft
FIAF	Finanzinstrument für die Ausrichtung der Fischerei
gem.	gemäß
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Greiner	Greiner Holding AG
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
Ing.	Ingenieur
inkl.	inklusive
Interreg	Gemeinschaftsinitiative zur Stärkung des wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalts in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union.
INVEGA	Lettische Investitions- und Garantiebank (Investīciju ir verslo garantijas)
i.S.v.	im Sinne von
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KredEx	Estische Exportgarantiebank (Krdiidi ja Ekspordi Garanteerimise Sihtasutus)
LDA	Litauische Entwicklungsagentur (Lietuvos Ekonominės Plėtros Agentūra)
LIAA	Lettische Investitionsagentur (Latvijas Investīciju un stāstības agentūra)
lt.	Litera, Buchstabe
LVL	Lettischer Lats
LTL	Litauischer Litas
Mag.	Magister

MBA	Master of Business Administration
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
MW	Megawatt
Nr.	Nummer
NSRF	Nationaler Strategischer Rahmenplan (National Strategic Reference Framework)
NUTS 2	Grundverwaltungseinheit (Nomenclature des unités territoriales statistiques)
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organization for Economic Cooperation and Development)
OeKB	Österreichische Kontrollbank AG
OeNB	Österreichische Nationalbank AG
Österr.	Österreichisch(e)
OP	Operationelles Programm
Paliz	Polnische Agentur für Information und Auslandsinvestitionen AG (Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A.)
S.	Seite
SARIO	Slowakische Investitions- und Entwicklungsagentur (Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu)
SKK	Slowakische Krone
SRDA	Staatliche Regionalentwicklungsagentur Lettland (Valsts reģionālās attīstības agentūra)
SZRB	Slowakische Garantie- und Entwicklungsbank (Slovenská Záručná a Rozvojová Banka)
TED	Tenders Europe Daily
Urban	Gemeinschaftsinitiative für städtische Ballungsräume
USA	Vereinigte Staaten von Amerika (United States of Amerika)
VO	Verordnung
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
z.B.	zum Beispiel
Zizala	Zizala Lichtsysteme GmbH

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Osterweiterung der Europäischen Union (EU) im Jahr 2004, war ein wichtiger Schritt am Weg zu einem „Gemeinsamen Markt“, der für westeuropäische Unternehmen viele neue Chancen und Möglichkeiten bietet. Bereits vor dem Beitritt zur EU, waren die Länder Zentral- und Nordosteuropas wichtige Internationalisierungsmärkte für österreichische Unternehmen die, nicht zuletzt aufgrund ihrer geografischen Nähe, in den letzten Jahren stark von diesen Wachstumsmärkten profitiert haben. Es kann mit hoher Sicherheit davon ausgegangen werden, dass sich die Investitionen in diese Region noch erhöhen werden, was durch die gestiegene Investitionssicherheit und das Potential, aufgrund von Anpassungsmaßnahmen an den EU-Durchschnitt, begründet ist (Boving, 2004, 16).

Mit Beginn der neuen Förderperiode der Europäischen Union am 1. Jänner 2007, werden für internationalisierende Unternehmen nach Zentral- und Nordosteuropa neue Finanzmittel bereitgestellt. Mit Hilfe von unterschiedlichen Fördermaßnahmen, soll nicht nur der Wohlstand der Staaten erhöht, sondern durch Schaffung eines attraktiven Unternehmensumfelds, weiterhin Direktinvestitionen aus dem Ausland angezogen werden. Das Ziel dieser Arbeit ist es, Unternehmen, die nach Zentral- oder Nordosteuropa expandieren wollen, einen Überblick über die Determinanten der Internationalisierungsstrategie, Marktbarrieren und Internationalisierungsförderungen zu geben, anhand derer das Auslandsengagement geplant werden kann. In diesem Zusammenhang sollen die folgenden Forschungsfragen (FF) beantwortet werden:

FF1: Was motiviert Unternehmen ihre Geschäftstätigkeiten auf ausländische Märkte zu erweitern? (Motive der Internationalisierung)

FF2: Welche Faktoren beeinflussen Standortwahl und Markteintrittsstrategie in zentral- und nordosteuropäische Länder? (Determinanten der Internationalisierungsstrategie)

FF3: Welche Hindernisse müssen Unternehmen in zentral- und nordosteuropäischen Ländern überwinden? (Internationalisierungsbarrieren)

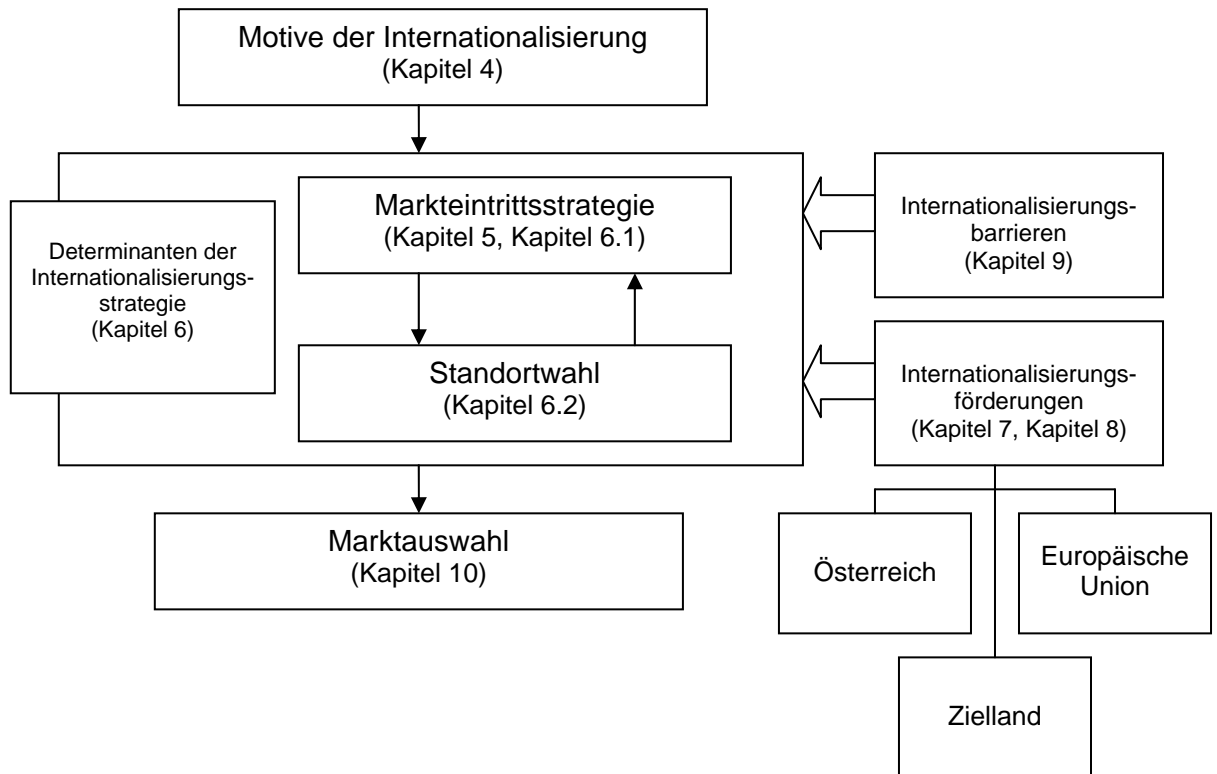
FF4: Welche Internationalisierungsförderungen werden von österreichischen Institutionen, der Europäischen Union und den Zielländern für ein Auslandsengagement in zentral- und nordosteuropäischen Staaten angeboten? (Internationalisierungsförderungen)

FF5: Welche Internationalisierungsförderungen werden von österreichischen Unternehmen in Anspruch genommen, und inwiefern haben sie einen Einfluss auf die Internationalisierungsstrategie?

Der empirische Teil dient dazu, Erfahrungswerte österreichischer Unternehmen, die bereits in diesen Regionen tätig sind, und dafür Internationalisierungsförderungen beansprucht haben, darzustellen. Es sollen die, im Theorieteil dargestellte Literatur, auf ihre Relevanz für die befragten Unternehmen hin untersucht und die Forschungsfragen beantwortet werden.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in einen theoretischen Teil und in einen empirischen Teil gegliedert. Nach einer einleitenden Länderabgrenzung Zentral- und Nordosteuropas werden die wichtigsten Begriffe, die für den Inhalt der Arbeit relevant sind, erläutert. Der Theorieteil analysiert die Internationalisierung von Unternehmen anhand von wissenschaftlichen Quellen. Das Auslandsengagement ist ein Prozess, der unterschiedliche Phasen durchläuft und von mehreren Faktoren beeinflusst wird, wie die Abbildung 1 grafisch darstellt:

**Abbildung 1: Systematik der Internationalisierung**

(Eigene Darstellung)

Zu Beginn steht die grundsätzliche Entscheidung eines Unternehmens, international tätig zu sein, im Vordergrund. In der Arbeit wird dieser Aspekt der Internationalisierung im Rahmen der Internationalisierungsmotive, in Kapitel 4 beschrieben. Da für eine Auslandsexpansion unterschiedliche Markteintrittsstrategien zur Verfügung stehen, werden in Kapitel 5 die Internationalisierungsstufen vorgestellt, die dem Unternehmen für den Eintritt in einen neuen Markt zur Verfügung stehen.

Die Determinanten der Internationalisierungsstrategie beinhalten die Wahl der geeigneten Markteintrittsstrategie und die Wahl des Investitionsstandortes, wobei diese beiden Elemente nicht isoliert voneinander betrachtet werden können. Nachdem die unterschiedlichen Markteintrittsstrategien vorgestellt wurden, analysiert Kapitel 6.1 die Wahl der Markteintrittsstrategie, bei der, auf Grundlage von unterschiedlichen Theorien, verschiedene Einflussfaktoren identifiziert werden. Die Standortwahl, in Kapitel 6.2, wird von unternehmensinternen und von länderspezifischen Faktoren determiniert. Im Rahmen von Porter's Diamant-Modell, werden die einzelnen Faktoren dargestellt, und ihre Relevanz für die Region Zentral- und Nordosteuropas diskutiert.

Bezug nehmend auf die länderspezifischen Standortfaktoren, wird in den Kapiteln 7 und 8, das Thema Internationalisierungsförderungen aufgegriffen und vertieft. Es werden die österreichischen Förderinstitutionen vorgestellt, und auf deren Förderinstrumente eingegangen. Der Präsentation der Förderungen der Europäischen Union, geht ein allgemeiner Teil über die Grundlagen der Wirtschaftsförderungen und dem europäischen Beihilferecht voraus, um die Rahmenbedingungen für alle EU-Mitgliedsstaaten zu erläutern. Darauf folgt eine Übersicht über die aktuelle Kohäsionspolitik und die thematischen Förderprogramme. Aufgrund der Tatsache, dass sowohl die EU-Subventionen, als auch die nationalen Förderinstrumente in den Mitgliedsstaaten unterschiedliche Schwerpunkte haben, werden die Förderungen in den Zentral- und Nordosteuropäischen Staaten, im darauf folgenden Kapitel 8 für jedes Zentral- und Nordosteuropäische Land vorgestellt. Speziell dieser Abschnitt dient dazu, Unternehmen einen Überblick über staatliche und europäische Subventionen und Investitionsanreize in den einzelnen Staaten zu geben.

Da die Internationalisierungsstrategie nicht nur durch die Standort- und Markteintrittswahl determiniert ist, werden in Kapitel 9 die Internationalisierungsbarrieren vorgestellt. Die Hemmnisse, die einerseits auf unternehmensinterner, andererseits auf unternehmensexterner Ebene den Markteintritt beeinflussen, werden erklärt, und ihre Relevanz für den Zentral- und Nordosteuropäischen Markt dargestellt. Diese Barrieren können die Erschließung eines Marktes, der aufgrund seiner Standortfaktoren für ein Unternehmen attraktiv ist, verzögern oder sogar verhindern. Die Kenntnis der Hemmnisse ist insofern wichtig, als dass sich der Unternehmer darauf einstellen, und nach geeigneten Strategien suchen kann, um diese zu überwinden. Im Anschluss daran wird, im Rahmen einer Kurzzusammenfassung des theoretischen Teils der Arbeit, ein Modell für die Selektion des Zielmarktes vorgestellt.

Im empirischen Teil der Arbeit werden mit Hilfe eines Interviewleitfadens, die im theoretischen Teil dargestellten Internationalisierungsmotive, Internationalisierungsstrategien und die Inanspruchnahme von Förderungen in fünf österreichischen Unternehmen analysiert. Abschließend erfolgt in Kapitel 12 eine Schlussbemerkung, die den theoretischen und empirischen Teil zusammenfasst, und die Forschungsfragen beantwortet.

2 Länderabgrenzung

Grundsätzlich ist zu sagen, dass in der Literatur keine eindeutige Zuordnung der europäischen Staaten in Ländergruppen existiert. Auch der Begriff Zentraleuropa ist nicht klar definiert und umfasst unterschiedlich abgegrenzte, geografische Gebiete. Im weitesten Sinne werden die Staaten Deutschland, Lichtenstein, Schweiz, Österreich, Polen, Slowakei, Tschechien, Ungarn und Slowenien dazugezählt. Im englischen Sprachraum wird zwischen ost- und westeuropäischen Ländern unterschieden, wodurch die Transformationsländer in drei große Gruppen unterteilt werden können: die west-ost bzw. zentraleuropäischen Staaten, nordosteuropäischen Staaten und die südosteuropäischen Staaten. Eine engere Definition von Zentraleuropa umfasst nur noch die östlich gelegenen Staaten Polen, Slowakei, Tschechien, Ungarn und Slowenien (Androsch, 1996, 88). Da Ungarn und Slowenien oftmals auch zu den äußeren Regionen Südosteuropas gezählt werden (Fuerst-Bjelis/Stiperski, 2006, 23ff), wird diese Arbeit somit die nördlichen Länder Zentraleuropas, Polen, Tschechien und die Slowakei behandeln.

Die geografische Abgrenzung Nordosteuropas erfolgt entlang der Ostsee. Im weitesten Sinne werden damit die baltischen Staaten Estland, Lettland, Litauen und der nördliche Teil des europäischen Russlands zu dieser Region gezählt (Troebst, 1995). Aufgrund der Tatsache, dass nur ein geringer Teil Russlands in dieses geografische Gebiet fällt, werden in dieser Arbeit, im Rahmen der Region Nordosteuropas, ausschließlich die baltischen Staaten behandelt (Meyers Lexikon, 2008).

Obwohl geografisch nicht präzise, werden die neuen Mitgliedsstaaten, die 2004 der EU beigetreten sind, mit Ausnahme von Zypern und Malta, der Region Zentral- und Osteuropas (Central Eastern Europe) zugeordnet (Kornai, 2006, 208). Auch in dieser Arbeit wird fallweise der Begriff Zentral- und Osteuropa für den relevanten Länderkreis verwendet.

Zusammengefasst werden damit folgende Länder analysiert: Estland, Lettland, Litauen, Polen, die Slowakische Republik und die Tschechische Republik.

3 Definitionen

3.1 Internationalisierung

Der Begriff der Internationalisierung kann anhand der existierenden Literatur nicht eindeutig definiert werden. Laut Perlitz reicht die Betrachtung des Begriffs „Internationalisierung“ von bestimmten Formen des Markteintritts, über die Führung ausländischer Tochterunternehmen, bis hin zur abstrakten Gleichsetzung von Internationalisierung und grenzüberschreitender Auslandstätigkeit. Seiner Ansicht nach, lässt sich die Internationalisierung jedoch nicht auf Fragen des Absatzes, oder des Marketings reduzieren, vielmehr sind die unterschiedlichsten betrieblichen Teilbereiche wie die Finanzierung, Produktion oder Forschung und Entwicklung involviert. Damit umfasst dieses Phänomen das Unternehmen als Ganzes. Eine weitere Definition deutet den Begriff als Konstrukt acht verschiedener Bedeutungen, die von Konzepten der strategischen Orientierung über Markteintritts-, Kooperations- und Eigentumsstrategien, bis zum Management der politischen Umwelt und Koordinationstätigkeiten internationaler Aktivitäten reichen. Grundsätzlich zielt die Internationalisierung allerdings auf eine dauerhafte Integration in einen Auslandsmarkt ab (Perlit, 2004, 8ff). Für diese Arbeit wird der Begriff der Internationalisierung in erster Linie in Bezug auf die Determinanten der Wahl der Markteintrittsstrategie und des Investitionsstandortes verwendet.

3.2 Internationales Unternehmen

Ein Unternehmen gilt als international, wenn es Aktivitäten im Ausland durchführt. Die Klassifikation erfolgt dabei nach der Art der Auslandsaktivität, die wiederum den Grad des Auslandsengagements beeinflusst. Eine schlüssige und eindeutige Festlegung, in Bezug auf die Messung des Internationalisierungsgrades, konnte bis heute nicht gefunden werden. Die qualitative Orientierung geht über die quantitativen Messkonzepte, die auf Kennzahlen wie zum Beispiel dem Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz beruhen, hinaus. *„Demnach gilt eine Unternehmung dann als international, wenn die Auslandsaktivitäten zur Erreichung und Sicherstellung der Unternehmensziele von wesentlicher Bedeutung sind“* (Perlit, 2004, 10).

3.3 Kleine Unternehmen, mittlere Unternehmen und Großunternehmen

Kleine und mittlere Unternehmen werden in der Literatur unterschiedlich abgegrenzt, wobei es keine allgemein anerkannte, wissenschaftliche Definition gibt (Ernst, 1999, 56). Zum einen werden quantitative Kriterien zur Kategorisierung herangezogen, die wiederum in Input- und Outputgrößen unterteilt werden können. Inputgrößen umfassen zum Beispiel die Mitarbeiteranzahl, Gesamtkapital oder Bilanzsumme, Outputgrößen sind Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Wertschöpfung und Marktanteil. Eine zweite Abgrenzungsmöglichkeit kann durch qualitative Kriterien erfolgen, die auf der Identifikation von kennzeichnenden Charakteristiken, wie rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit, Identität von Inhaber und Unternehmensleitung, und wirtschaftliche Abhängigkeit des Besitzers vom Schicksal des Unternehmens, beruht (Weber, 1997, 7ff).

Im Rahmen dieser Arbeit, soll aus Gründen der Vereinheitlichung, die offizielle Definition der Europäischen Union verwendet werden, welche insbesondere für die EU-Förderungen relevant sind, und deren Förderobergrenze meist an Größenmerkmale geknüpft ist. Die Klassifizierung der Europäischen Union wird dabei in erster Linie auf quantitative Merkmale, wie die Anzahl der Mitarbeiter, Umsatz und Bilanzsumme gestützt, die einfacher messbar und besser vergleichbar sind. Das Hauptkriterium stellt die Mitarbeiteranzahl dar, wobei auch Finanzdaten notwendig sind, um die Leistungsfähigkeit und die Wettbewerbssituation des Unternehmens darzustellen. Tabelle 1 fasst die quantitativen Schwellenwerte der EU für die Einteilung der Unternehmen in eine Größenklasse zusammen. Daneben werden allerdings auch qualitative Kriterien herangezogen, wie die Eigenständigkeit der Firma, gemessen am Beteiligungsgrad anderer Organisationen.

Klassifizierung	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme
Kleinstunternehmen	1 – 9	bis 2 Mio. EUR	bis 2 Mio. EUR
Kleines Unternehmen	10 – 49	bis 10 Mio. EUR	bis 10 Mio. EUR
Mittleres Unternehmen	50 – 249	bis 50 Mio. EUR	bis 43 Mio. EUR
Großunternehmen	> 249	> 50 Mio. EUR	> 43 Mio. EUR

Tabelle 1: EU-Definition für Unternehmensgrößen

(ABl. L 124, 20.5.2003, 36ff)

Die Klassifizierung erfolgt zuerst nach dem Merkmal der Mitarbeiteranzahl, bei den finanziellen Kriterien muss nur eines der beiden erfüllt sein. Die Einteilung eines Unternehmens zu einer der Größenklassen ändert sich erst nach Über- bzw. Unterschreitung der Schwellenwerte in zwei aufeinander folgenden Jahren. Unternehmen, die aufgrund von Beteiligungen nicht eigenständig sind, sind von der Einteilung nach diesen Schwellenwerten ausgeschlossen, da sie über eine stärkere Wirtschaftskraft als ein klassisches klein- und mittelständisches Unternehmen (KMU) verfügen. Ein Unternehmen gilt als eigenständiges Unternehmen, wenn es weder ein verbundenes Unternehmen noch ein Partnerunternehmen darstellt. Bei verbundenen Unternehmen wird die Mehrheit der Stimmrechte von einem anderen Unternehmen gehalten oder ein beherrschender Einfluss durch die Bestellung der Mehrheit der Mitglieder des Verwaltungs-, Leitungs-, oder Aufsichtsgremiums, oder durch einen Verträge oder Vereinbarungen ausgeübt. Partnerunternehmen sind all jene Unternehmen, bei denen ein Unternehmen allein oder mit verbundenen Unternehmen mehr als 25% des Kapitals oder der Stimmrechte hält. Bei einer Überschreitung dieses Schwellenwertes gelten Unternehmen nur dann als eigenständig, wenn die Investoren weder direkt noch indirekt Einfluss auf die Verwaltung ausüben (ABl. L 124, 20.5.2003, 36ff).

4 Internationalisierungsmotive

Die Motive für die Internationalisierung sind die Beweggründe, die Unternehmen zur wirtschaftlichen Tätigkeit außerhalb ihres Heimatlandes veranlassen. Perlitz argumentiert mit Ansoff's Konzept der strategischen Lücke, laut dem das Entstehen von Internationalisierungsstrategien im Unternehmen ein Prozess ist, der oft „ungeplant“ geschieht. Die strategische Lücke entsteht, wenn ein Unternehmen, im Rahmen seiner Zielplanung, seine zukünftigen Zielvorstellungen mit den heute erreichbar erscheinenden Zielerreichungspotentialen vergleicht, und erstere höher sind als zweitere. Die Schließung dieser Lücke ist möglich, indem die Organisation entweder ihre bisherigen Aktivitäten verstärkt oder neue aufnimmt. Die Aufnahme internationaler Aktivitäten ist eine Möglichkeit dieses Ziel zu erreichen, wobei dies als passive Internationalisierung beschrieben werden kann. Wenn es trotz ausreichender Zielpotentiale zur Ausnützung nationaler Wettbewerbsvorteile im Ausland kommt, spricht man von einer aktiven Internationalisierung. Die Grundsatzentscheidung ins Ausland zu gehen hängt von vielen unterschiedlichen Faktoren ab. Perlitz definiert in diesem Zusammenhang Initialkräfte, wie zum Beispiel Vorschläge die von außen an das Unternehmen herangetragen werden, die Angst einen Markt zu verlieren, Mitläufer-Effekte oder die starke Konkurrenz von ausländischen Unternehmen im Inland (Perlit, 2004, 15ff). Weiters werden Prestigedenken, Reiselust und das Bedürfnis, zur Entwicklung anderer Länder beizutragen, als Gründe angeführt.

Im Großen und Ganzen können die Faktoren der Internationalisierungsentscheidung in zwei große Gruppen unterteilt werden. In interne Faktoren die endogen im Unternehmen entstehen, und externe Faktoren die durch äußere Umwelteinflüsse ausgelöst werden. Für Großunternehmen ist die Internationalisierung von Anfang an ein fixer Bestandteil der Unternehmensstrategie. Bei kleinen und mittleren Unternehmen wird die Aufnahme von Geschäftstätigkeiten im Ausland meist stärker durch unternehmensinterne und unternehmensexterne Faktoren beeinflusst (Ernst, 1999, 72).

4.1 Interne Faktoren

Die unternehmensinternen Faktoren beruhen in erster Linie auf der Risikostreuung, der Realisierung von Umsatz- und Wachstumspotentialen (V. Behr, 2004, 47), und der Verwirklichung der Unternehmerpersönlichkeit (Ernst, 1999, 72).

4.1.1 Risikostreuung

Die Risikostreuung ist eine Konsequenz der geografischen Diversifikation, mit der Unternehmen ihre Abhängigkeit vom heimischen Markt verringern wollen. Unternehmen, die ausschließlich in einem Markt tätig sind, sind konjunkturellen und saisonalen Schwankungen ausgeliefert. Außerdem besteht die Gefahr der Marktübersättigung im Rahmen des Produktlebenszyklus, in dem nach Einführungs- und Wachstumsphase ein Nachfragerückgang zu verzeichnen ist (Pott, 1983, 21). Für österreichische Unternehmen sind die zentral- und nordosteuropäischen Märkte insbesondere interessant, da das Wirtschaftswachstum und die Nachfrage nach Markenartikeln und Qualitätsprodukten besonders hoch ist (Wessely, 2005, 37). Folge der Nachfragevolatilität im Heimatmarkt ist eine Schwankung des Unternehmensgewinns, welche durch eine räumliche Diversifikation vermindert werden kann (Pott, 1983, 22).

Eine Glättung des Umsatzes wird dadurch erreicht, dass internationale Märkte keine oder wenig Korrelation aufweisen, was eine Erhöhung des Ertrags, und eine Verminderung des Risikos zur Folge hat (Shapiro, 2005, 411ff). In der Zulieferindustrie ist die Abnehmerdiversifikation eine wichtige Strategieoption, die auf eine Reduzierung der einseitigen Abhängigkeit von Abnehmern zielt (Ernst, 1999, 75). Im Rahmen der Risikostreuung wollen Unternehmen außerdem ihre Verfügungsrechte über international wertvolle Ressourcen auf andere Nationen ausweiten, was eine Minderung der Transaktionskosten zur Folge hat (V. Behr, 2004, 47).

4.1.2 Unternehmenswachstum

Unternehmensgewinne stellen eine notwendige Voraussetzung für das Wachstum einer Organisation dar. Wenn Auslandsinvestitionen eine höhere Rendite als Investitionen im Inland generieren, entscheidet sich ein Unternehmen zu internationalisieren. Zu berücksichtigen sind allerdings Risikozuschläge für politische, soziokulturelle und Währungsrisiken (Pott, 1983, 25f).

Da Konkurrenten oftmals in Niedriglohnländern produzieren, wodurch Produkte kostengünstiger verkauft werden können, steigt der Preisdruck immer stärker. Diese Motivation für die Internationalisierung betrifft insbesondere Unternehmen mit Produkten, deren Herstellung sehr arbeitsintensiv ist. In diesem Fall hat die Internationalisierung, meist durch Direktinvestitionen, den Zweck, lohnkostenintensive Teilprozesse der Produktion in kostengünstige Länder zu verlegen. Ein weiterer Vorteil

der Niedriglohnländer sind die meist liberalen Gesetze im Bezug auf Produktionsauflagen und Arbeitszeiten, wodurch eine höhere Maschinenauslastung möglich ist (V. Behr, 2004, 64). Eine Expansion kann auch insofern interessant für Unternehmen sein, als dass, durch Erhöhung der Exportquote, eine Kostenreduzierung durch Verteilung der Fixkosten auf größere Absatzmengen zu erreichen ist. Eine Internationalisierung kann, insbesondere bei KMU, die Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital, aufgrund der Verbesserung der Kreditwürdigkeit und Liquidität, erleichtern (Ernst, 1999, 78).

Nach den externen Faktoren der Markterschließung und Marktsicherung, die im folgenden Abschnitt im Detail behandelt werden, zählen die Motive der Kostenreduktion, wie niedrigere Lohnkosten, längere Arbeitszeiten und längere Maschinenlaufzeiten, zu den wichtigsten Motiven für die Internationalisierung von Unternehmen (Altmann, 2001, 44). Zentral- und Nordosteuropa ist für Produktionsauslagerungen sehr beliebt, da Kostenvorteile durch das niedrigere Lohnniveau erzielbar sind, wobei das Ausbildungsniveau, im Gegensatz zu Ländern der dritten Welt, besser ist, und meist von Steuerbegünstigungen profitiert werden kann (Frauendorfer/Lanschützer, 1992, 19).

4.1.3 Motive des Unternehmers

Bei den unternehmensinternen Motiven der Internationalisierung, steht oftmals auch die Verwirklichung der Unternehmerpersönlichkeit im Vordergrund. Bei Unternehmen die von Ihren Eigentümern geführt werden, ist der persönliche Ehrgeiz des Unternehmers, das Unternehmenswachstum voranzutreiben, ein wichtiger Erfolgsfaktor. Durch die internationale Geschäftstätigkeit erfährt der Besitzer einen persönlichen Ansehens- und Prestigegewinn, ausgelöst durch das gestiegene Image des Unternehmens. Erfolgsmeldungen von Auslandsaktivitäten wichtiger Konkurrenten stellen oftmals einen Anstoß dar, da sie die Abschätzung der Konsequenzen einer Internationalisierung erleichtern. Das persönliche Interesse des Eigentümers an ausländischen Kulturen, und die Existenz von Geschäftskontakten mit ausländischen Partnern, haben ebenso Einfluss auf die internationale Geschäftstätigkeit von Unternehmen (Ernst, 1999, 72).

Die Existenz von länderspezifischen Ressourcen beeinflusst eine Internationalisierungsentscheidung positiv. Neben internationalen Erfahrungen des Unternehmers, spielen auch Sprachkenntnisse und Kontakte im Ausland eine wichtige Rolle (Meyer et al., 2000, 14). Bei managergeführten, konzernunabhängigen Unternehmen, bei denen

die Eigentümer weniger in die operative Tätigkeiten involviert sind, dominieren die Verpflichtungen des Geschäftsführers gegenüber den Besitzern und Mitarbeitern des Unternehmens. Die Macht- und Prestigeziele haben nicht nur Einfluss auf das Image des Unternehmens, und in weiterer Folge auf das Ansehen des Unternehmers, sondern auch auf die Einflussposition gegenüber Lieferanten, Konkurrenten, Abnehmern und Kreditgebern. Die Internationalisierung stärkt die Machposition speziell von kleinen und mittleren Unternehmen, indem Flexibilität und Verhandlungsposition verbessert werden (Ernst, 1999, 72). Die persönlichen Motive der Manager stehen in direktem Zusammenhang mit den Zielen des Unternehmens, wobei zwischen materiellem und immateriellem Nutzen, dargestellt in Abbildung 2, unterschieden werden kann (Müller/Kornmeier, 2002, 113).

Bezugsebene Art des Nutzens	Individuum (Motive)	Unternehmen (Ziele)
Materiell	Einkommenssteigerung Arbeitsplatzsicherung	Umsatzsteigerung Gewinnsteigerung Kostensenkung Monopolmacht
Immateriell	Selbstverwirklichung Abenteuerlust Prestige Macht	Sicherung des Unternehmens Stabilität

Abbildung 2: Zusammenhang der Ziele und Motive im Internationalisierungsprozess

(Müller/Kornmeier, 2002, 113)

4.2 Externe Faktoren

Die unternehmensexterne Motivation basiert einerseits auf Anpassungsmaßnahmen an veränderte Wettbewerbs- und Marktbedingungen, andererseits aus proaktiven Antrieben heraus (Ernst, 1999, 73). Als Beispiele für reaktive Motive sind eine veränderte Konkurrenzsituation am heimischen Markt, eine Expansion aufgrund von sinkender Inlandsnachfrage, wirtschaftspolitischer Veränderungen im Zielland, sowie eine Reaktion aufgrund der Absatzstrategien multinationaler Großkunden, zu nennen. Zur aktiven Internationalisierung kommt es aufgrund von Absatz- oder Beschaffungsmarktstrategien, oder der besseren Marktbearbeitung durch Nähe zum Kunden.

4.2.1 Absatzmarkterschließung

Die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens geschieht oftmals zur Sicherung von Absatzmärkten und Marktanteilen. Auslandsinvestitionen werden getätigt, um die Position auf dem Auslandsmarkt, durch den Aufbau von unternehmenseigener Infrastruktur im Bereich Vertrieb und Marketing, zu stärken (Oppenländer, 2002, 369). Absatzorientierte Faktoren, wie die Markterschließung und die Marktsicherung, gehören zu den wichtigsten Motivationen im Zuge der Expansion von Unternehmen. Eine Studie stellt fest, dass die Markterschließung und die Sicherung potentieller Märkte die zwei wichtigsten Motive für Auslandsinvestitionen darstellen (Altmann, 2001, 44). Die Marktanteilssicherung ist insbesondere für Direktinvestitionen von Bedeutung, da ein Markt durch die physische Anwesenheit des Unternehmens bedeutend effizienter bearbeitet werden kann (Oppenländer, 2002, 369). Die Markterweiterung ist ein besonders wichtiges Motiv für Unternehmen, die aufgrund von zu geringem inländischen Marktpotential, oder wegen einer zu großen Anzahl an Wettbewerbern, ihre Kapazitäten nicht auslasten können (Müller/Kornmeier, 2002, 117).

Auch für kleine und mittlere Unternehmen ist dieser Faktor relevant, da diese Unternehmen meist auf Nischenstrategien angewiesen sind, um sich gegenüber Großunternehmen behaupten zu können. Durch die Konzentration auf wenige, spezialisierte Produkte wird es ihnen ermöglicht, bestimmte Produkte oder Leistungen, in kleinen Mengen zu konkurrenzfähigen Preisen anbieten zu können. Außerdem ist bei der Fertigung technisch anspruchsvoller, auf individuelle Kundenwünsche zugeschnittener Produkte, der Kosten- und Preisdruck weniger ausgeprägt. Da diese Spezialisierung eine Einschränkung des Marktpotentials zur Folge hat, sind KMU gezwungen, ihre Strategie auf neue geografische Regionen auszuweiten (V. Behr, 2004, 48).

Im Zuge einer erhöhten Wettbewerbssituation verfolgen Organisationen Anpassungsstrategien, die durch die Aufnahme von Auslandsaktivitäten eine Optimierung der Wertschöpfungskette zur Folge haben. Diese Strategien zielen auf eine Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, durch Konzentration auf Nischenprodukte, Produktdifferenzierung und Nutzung von Faktorkostenvorteilen, ab (Ernst, 1999, 73).

Die Produkterweiterung gehört zu einer weiteren Strategie zur Sicherung von Märkten, oder zur Erschließung neuer Auslandsmärkte. Durch die Erhöhung von Serviceleistungen, die durch das Engagement auf Auslandsmärkten angeboten werden, soll die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessert werden (V. Behr, 2004, 48). Insbesondere für zentral- und osteuropäische Märkte wird die Markterschließung als häufigstes Motiv angeführt, da sie aufgrund ihrer Größe, des geringen Sättigungsgrades, des starken Wachstums, und der Nähe zum Heimmarkt, für österreichische Unternehmen attraktiv sind (Frauendorfer/Lanschützer, 1992, 17).

4.2.2 Beschaffungsmarktsicherung

Neben der Absatzmarktsicherung hat auch die Sicherung von Rohstoffen und Beschaffungsmärkten Bedeutung bei der Entscheidung, Tätigkeiten im Ausland aufzunehmen (Ernst, 1999, 78). Die Absicherung von Rohstoffen und Vorprodukten, die notwendig sind um unternehmensinterne Absatzziele zu erreichen, kann damit als weiteres Internationalisierungsmotiv angeführt werden. Um die Beschaffung von produktionsnotwendigen Gütern sicher zu stellen, und Engpässe in der Produktion zu vermeiden, investieren Unternehmen im Ausland. Die Sicherung von Produktionsgütern dient unter anderem der Unabhängigkeit von Lieferanten, wodurch bessere Konditionen erreicht werden können. Oftmals handelt es sich bei dieser Form der Internationalisierung um eine vertikale Integration, bei der internationale Zulieferunternehmen aufgekauft, und in die Wertschöpfungskette integriert werden. Besonders relevant ist dieses Motiv in Branchen wie der Ölindustrie, die durch Rohstoffverknappung stark vom Angebot an Rohmaterialien abhängig sind (Pott, 1983, 20f).

Unternehmensgründungen in Zentral- und Nordosteuropa dienen meist weniger der Sicherung von Rohstoffen, als der Sicherung von Lieferanten, welche durch Beteiligungen an lokalen Unternehmen erreicht werden kann. Auf diese Weise können die Beschaffungskosten gesenkt, und von geringen Transportkosten, aufgrund der geografischen Nähe, profitiert werden (Frauendorfer/Lanschützer, 1992, 20).

4.2.3 Kundennähe

Wenn herkömmliche Vertriebswege für die Produkte eines Unternehmens nicht mehr ausreichen, und eine höhere Präsenz in Kundennähe erforderlich ist, kommt es zur Internationalisierung. Produkte, die auf spezifische Anwenderbedürfnisse zugeschnitten sind, benötigen die Möglichkeit des direkten Informationsaustausches mit dem Kunden. Der wirtschaftliche Erfolg von Nischenstrategien kleiner und mittlerer

Unternehmen hängt in hohem Maße vom verbesserten Zugang zu den Kunden ab. Durch einen Markteintritt ist es möglich, das Angebot besser an den Kunden anzupassen (Ernst, 1999, 74). Über eigene Vertriebsniederlassungen können aussichtsreiche Märkte bedeutend effizienter bearbeitet, und Produkte stärker an den Auslandsmarkt angepasst werden, was oftmals einen positiven Einfluss auf die Absatzzahlen hat (V. Behr, 2004, 62).

4.2.4 Konkurrenzsituation im Inland

Die Motivation, Unternehmensaktivitäten ins Ausland zu verlegen, erfolgt oftmals aufgrund der erhöhten Konkurrenzsituation im Inland. Die Reaktion kann im Bezug auf horizontalen Wettbewerb oder vertikalen Wettbewerb erfolgen. Horizontaler Wettbewerb ist definiert durch selbstständige Wirtschaftsteilnehmer, die auf dem gleichen sachlichen und räumlichen Markt agieren. Der vertikale Wettbewerb ist eine Konkurrenzsituation von selbstständigen Unternehmen, die auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette operieren, und in einer Käufer-Verkäufer-Beziehung zueinander stehen, welche oftmals in der Zulieferindustrie gegeben ist (Ernst, 1999, 73). Da auf den westeuropäischen Märkten in vielen Segmenten nur noch ein Verdrängungswettbewerb herrscht, werden viele Unternehmen dazu gebracht, in neue Märkte zu expandieren (Tomasitz-Möseneder/Klackl, 2004, 14).

4.2.5 Reaktion auf sinkende Inlandsnachfrage

Im Gegensatz zu der Motivation, aufgrund von erhöhter Konkurrenz und verlorenen Marktanteilen zu internationalisieren, kann eine Reaktion auch aufgrund einer sinkenden Inlandsnachfrage erfolgen. Bei Übersättigung des inländischen Marktes sind Unternehmen oftmals gezwungen, auf neue Märkte im Ausland auszuweichen, wobei das Ziel dieser Anpassungsstrategie in der Kompensation von Umsatzrückgängen liegt. Endproduzenten müssen in dieser Situation verstärkt wachstumsstarke Auslandsmärkte bearbeiten, was einerseits durch eine Erhöhung der Exportrate, andererseits auch durch intensivere Auslandsengagements erfolgen kann. (Ernst, 1999, 75). Typischerweise internationalisieren Unternehmen aus kleinen Ländern schneller, da die Inlandsnachfrage begrenzt, und Skaleneffekte durch ausschließliche Geschäftstätigkeit im Inland kaum zu erreichen sind (Grogaard et al., 2005, 5).

4.2.6 Politische und wirtschaftspolitische Entwicklungen

Die Liberalisierung des Welthandels und der Abbau von internationalen Handelsschranken, welcher im EU-Raum eine besondere Bedeutung hat, erleichtert Unternehmen die Tätigkeit im Ausland (V. Behr, 2004, 50). Der Beitritt zur Europäischen Union führt in den Mitgliedsstaaten zu stabileren Verhältnissen auf wirtschaftspolitischer Ebene. Durch die Reduktion von Handelshemmnissen und der Vereinheitlichung von Bestimmungen, wie etwa Produktstandards, wird die Internationalisierung für Unternehmen erleichtert. Auf der anderen Seite führt die Marktöffnung zu einem verschärften Wettbewerb im Inland, was Unternehmen dazu bewegt, neue Märkte zu erschließen (Wessely, 2005, 64).

Neben den positiven Seiten des europäischen Binnenmarktes, bilden nun die nationalen Marktnischen nicht mehr ausreichend Schutz vor internationaler Konkurrenz, wodurch immer stärker auch KMU gezwungen sind, Vertriebs- und Produktionsstandorte im Ausland aufzubauen (Herbertz, 2002, 18). Österreichische Unternehmen standen durch die Öffnung der zentral- und osteuropäischen Märkte speziell im Spannungsfeld zwischen dem Marktpotential der Märkte, und der erhöhten Wettbewerbssituation, sowohl auf dem inländischen Markt als auch auf Exportmärkten (Heschl/Kirisits, 2000, 81).

Im Zusammenhang mit den wirtschaftspolitischen Risiken der zentral- und nordosteuropäischen Ländern zeigt sich, dass die Mitgliedschaft in der Europäischen Union Einfluss auf die Investitionsentscheidung von Unternehmen hat, was unter anderem durch die Erleichterung von firmeninternen Warenimporten und -exporten in zahlreiche Länder erklärbar ist (Benacek et al., 2000, 177). Auch die Möglichkeit Förderungen, in Form von Subventionen, Garantien oder Steuererleichterungen zu erhalten, kann den Ausschlag dafür geben, dass sich Unternehmen dafür entscheiden, Geschäftstätigkeiten im Ausland aufzunehmen.

4.2.7 Absatzstrategien multinationaler Großkunden

Wenn die Produktionsstandorte der Endproduzenten ins Ausland verlegt werden, hat dies Auswirkungen auf seine Zulieferer (Ernst, 1999, 75). Eine Auslandsexpansion, die auf Absatzstrategien multinationaler Großkunden beruht, betrifft Unternehmen, die in direktem Abhängigkeitsverhältnis weniger Abnehmer stehen. Oft handelt es sich dabei um Teile- oder Systemzulieferer, die den multinationalen Konzernen folgen, um sich längerfristig als Versorgungs- und Entwicklungspartner etablieren zu können (V. Behr,

2004, 70). Diese Internationalisierungsstrategie wird auch „follow sourcing“ genannt, und ist meist Konsequenz von zwei verschiedenen Restrukturierungspfaden der Finalproduzenten. Es kann sich einerseits um eine Reaktion auf die Auslagerung kerngeschäftsfremder Bereiche handeln, andererseits aufgrund einer verstärkten Verlagerung der Produktion an ausländische Standorte erfolgen (Gerlach/Brussig, 2004, 100).

Der Trend, dass aufgrund von Produktmodernisierungen immer größere Teile der Gesamtwertschöpfungskette an Modul- und Systemlieferanten abgegeben wird führt dazu, dass Zulieferer immer komplexere Aufgaben übernehmen. Dies hat in weiterer Folge die Konsequenz, dass sie eng in den Produktionsprozess ihrer Kunden eingebunden, und dadurch in hohem Maße von ihnen abhängig sind. Der Aufbau von internationalen Produktionsstandorten durch die multinationalen Konzerne bewirkt in weiterer Folge eine Internationalisierung der Zulieferer, die durch das bestehende Abhängigkeitsverhältnis begründet ist (Gerlach/Brussig, 2004, 100).

5 Internationalisierungsstufen

Die Entscheidung über die Intensität der Internationalisierung legt fest, wie ausgeprägt das internationale Engagement sein soll, was in erster Linie durch das Ausmaß des Ressourceneinsatzes zur internationalen Marktbearbeitung bestimmt wird. Es lässt sich dabei zwischen zwei Extremformen unterscheiden: der konservativen Internationalisierung und der progressiven Internationalisierung (Ernst, 1999, 88f).

Unternehmen, die eine konservative Internationalisierung verfolgen, haben eine defensive strategische Orientierung gegenüber der internationalen Expansion. Ziel ihrer Strategie ist es, mit den vorhandenen Ressourcen, Produktlinien und Marktbeziehungen, die gewählten Auslandsmärkte zu bearbeiten. Im Gegensatz dazu haben Unternehmen, die eine progressive Internationalisierungsstrategie verfolgen, eine offensive strategische Orientierung zur internationalen Expansion. Es werden bewusst die Stärken in der Organisation aufgebaut, die eine Tätigkeit auf Auslandsmärkten ermöglichen. Unternehmen bewegen sich dabei innerhalb dieser zwei Extreme, wobei die Ausprägung von der Umwelt- und Unternehmenssituation beeinflusst wird (Ernst, 1999, 88f). Diese Grundeinstellung zur internationalen Expansion hat einen Einfluss auf die Ressourcenverwendung für das Auslandsengagement, und damit auf die Wahl der Internationalisierungsstufe.

5.1 Übersicht Internationalisierungsstufen

Die Internationalisierungsstufen werden auch als Markteintrittsstrategien bezeichnet, welche als eine zielorientierte Festlegung der Grundstrategie für das Auftreten in einem neuen Markt definiert werden kann (Meyer, 2000, 130). Es bestehen viele Möglichkeiten der Systematisierung von Markteintrittsstrategien. Eine mögliche Unterscheidung, im Bezug auf die Wahl der Markteintrittsstrategie, bezieht sich auf den Ort der Leistungserstellung. Sie kann entweder im Inland oder im Ausland stattfinden (Müller-Stewens/Lechner, 2002, 397). Der Ressourceneinsatz, in Form von Kapital- und Managementleistungen, stellt ebenso ein Kriterium für die Auswahl der geeigneten Internationalisierungsstrategie dar. Mit zunehmender Internationalisierung verlagern sich die Unternehmensressourcen prozentual immer stärker ins Ausland, wie die Abbildung 3 grafisch veranschaulicht.

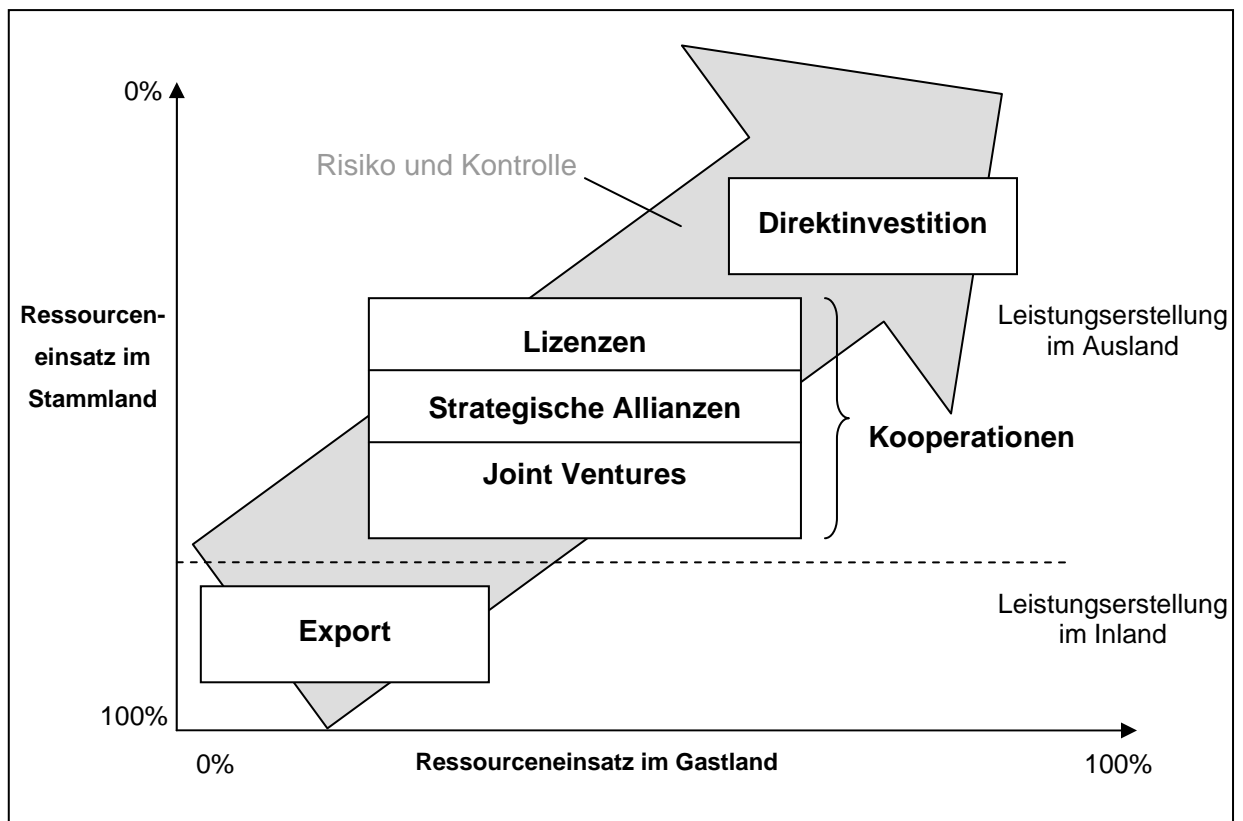


Abbildung 3: Systematisierung von Markteintrittsstrategien

(Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kutschker/Schmid, 2005, 823 und Müller-Stewens/Lechner, 2002, 397)

Konsequenz der Erhöhung der eingesetzten Ressourcen im Ausland hat zur Folge, dass auf der einen Seite das Risiko sowohl von unternehmensinternen, als auch von externen Einflussfaktoren steigt, andererseits die Kontrollmöglichkeiten mit Intensivierung der Internationalisierung erweitert werden.

5.2 Export

Beim Export findet die Leistungserstellung im Inland statt, die Waren und Dienstleistungen müssen ins Ausland transportiert werden. Die Definition des Exports kann somit über die Tatsache erfolgen, dass sich der Produktionsstandort und der Markt in verschiedenen Staaten befinden (Raupp, 1997, 353). Diese Markteintrittsform wird oft als erste Internationalisierungsstufe angewendet, da nur eine geringe Investition notwendig, und das Risiko niedriger ist. Oft werden durch Exporte die ersten internationalen Erfahrungen gesammelt, ohne dass hohe finanzielle und personale Ressourcen eingesetzt werden müssen (Ball, 2002, 85). Aus den genannten Gründen war der Export, in den ersten Jahren nach der Ostöffnung, die beliebteste Strategie der

westlichen Unternehmen nach Zentral- und Osteuropa (Schmid/Machulik, 2004, 28). Innerhalb dieser Markteintrittsstrategie kann zwischen zwei Grundformen unterschieden werden: dem indirekten und dem direkten Export.

5.2.1 Indirekter Export

Indirekte Exporte treten auf, wenn zwischen dem inländischen Hersteller, und dem Abnehmer im Ausland ein Mittlerunternehmen die Ware übernimmt. Dieses kann entweder über einen einzelnen Exporthändler oder über Exportfirmen durchgeführt werden (siehe Abbildung 4). Diese zwei Formen unterscheiden sich in der Anzahl der inländischen Produzenten, die die Mittlerunternehmen mit Erzeugnissen beliefern (Perlitz, 2004, 148).

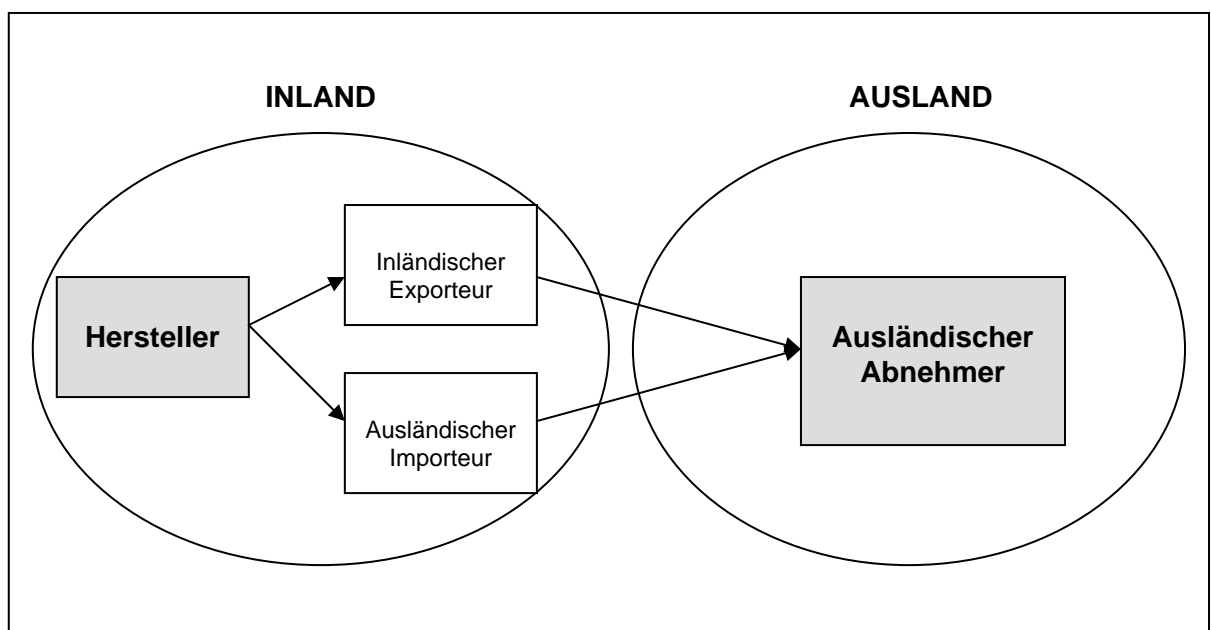


Abbildung 4: Darstellung indirekter Export

(Eigene Darstellung in Anlehnung an: Welge/Holtbrügge, 2006, 110)

Indirekter Export ist einfacher zu bewerkstelligen, da weder spezielles Know-how notwendig ist, noch hohe Aufwendungen getätigt werden müssen (Perlitz, 2004, 184). Der in- oder ausländische Absatzmittler ist auf eigene Rechnung und eigenes Risiko tätig. Da kein direkter Berührungspunkt mit dem Auslandsmarkt stattfindet, ist der indirekte Export nahezu ohne Auslandseinsatz und Auslandserfahrung durchführbar (Welge/Holtbrügge, 2006, 111). Die inländischen Rechte bleiben für den Verkäufer gültig, und die Faktura erfolgt in Landeswährung. Bei dieser Internationalisierungsstrategie erfüllt das exportierende Unternehmen lediglich eine Produktionsfunktion.

5.2.2 Direkter Export

Direkte Exporte sind dadurch charakterisiert, dass alle Erzeugnisse über eigene Verkaufsorganisationen direkt zum Abnehmer geliefert werden (Perlitz, 2004, 182) (siehe Abbildung 5). Die ausländischen Abnehmer können Endabnehmer, Handelsunternehmen, Handelsvertreter, Kommissionäre, Handelsmakler oder Generalimporteure sein (Kutschker/Schmied, 2005, 830).

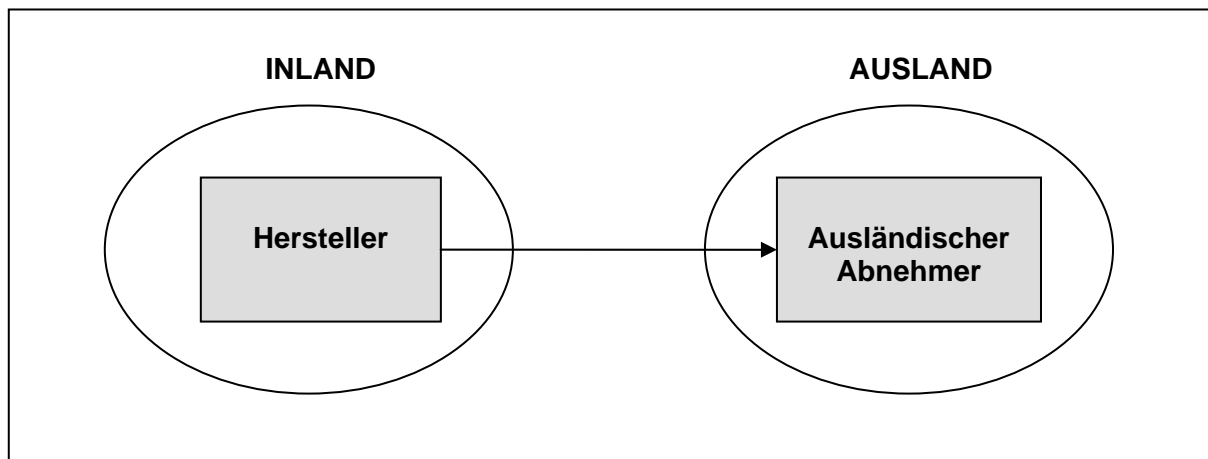


Abbildung 5: Darstellung direkter Export

(Eigene Darstellung in Anlehnung an: Welge/Holtbrügge, 2006, 110)

Die Tatsache, dass der Export vom Unternehmen selbst übernommen wird, führt zu neuen Anforderungen an die Organisation und das Personal. Da nun ausländische Rechtssysteme relevant werden, bedarf die Verhandlung von Verträgen juristischer Unterstützung. Weiters sind unter Umständen neue Zahlungsmodalitäten, Zahlungsziele, Lieferwege und Fremdwährungsdifferenzen zu beachten, die das Management der Auslandstätigkeit erheblich komplexer macht. Der direkte Export macht eine unmittelbare Einwirkungsmöglichkeit auf den internationalen Markt möglich, wodurch Trends leichter erkennbar sind, und die Konkurrenz leichter analysierbar ist (Raupp, 1997, 356).

Da beim direkten Export eine unmittelbare Beziehung zu einem ausländischen Geschäftspartner aufgebaut wird, ist eine stärkere Steuerung und Kontrolle möglich. Dadurch es einfacher, komplexe Produkte und Dienstleistungen zu exportieren. Durch Auslandseinsätze können bereits bei dieser Internationalisierungsform Marktbeobachtungen durchgeführt, und Informationen über den Ländermarkt gesammelt werden (Kutschker/Schmid, 2005, 833).

5.3 Kooperationen

Eine Kooperation ist definiert durch die Zusammenarbeit von Unternehmen aufbauend auf einer gemeinsamen Zielsetzung, wobei jedes Partnerunternehmen rechtlich selbstständig bleibt. Kooperation im Kontext der Internationalisierung findet immer dann statt, wenn die Zusammenarbeit grenzüberschreitend erfolgt. Dabei können inländische Partnerunternehmen gemeinsam auf einem ausländischen Markt operieren, oder die Partner an sich unterschiedlichen Nationen angehören (Ernst, 1999, 98).

Bei den internationalen Kooperationen kann zwischen zwei verschiedenen Grundformen unterschieden werden: die Netzwerkkoooperation aufgrund von Verträgen und die Netzwerkkoooperation durch Gemeinschaftsunternehmen, wobei meist nur letztere unter den engeren Begriff der Kooperation fallen (Perlitz, 2002, 537). Kooperationen aufgrund von Verträgen können ohne hohes Risiko und Kapitaleinsatz erfolgen, wodurch sie in erster Linie für kleine und mittlere Unternehmen interessant sind. Die Kooperation durch Gemeinschaftsunternehmen ist komplexer, da eine Kapitalverflechtung der beteiligten Partner vorliegt, und höhere Ressourcen notwendig sind. Die gegründeten Gemeinschaftsunternehmen können dabei dauerhaft oder zeitlich begrenzt angelegt sein. Die Abbildung 6 zeigt die unterschiedlichen Formen der internationalen Kooperation.

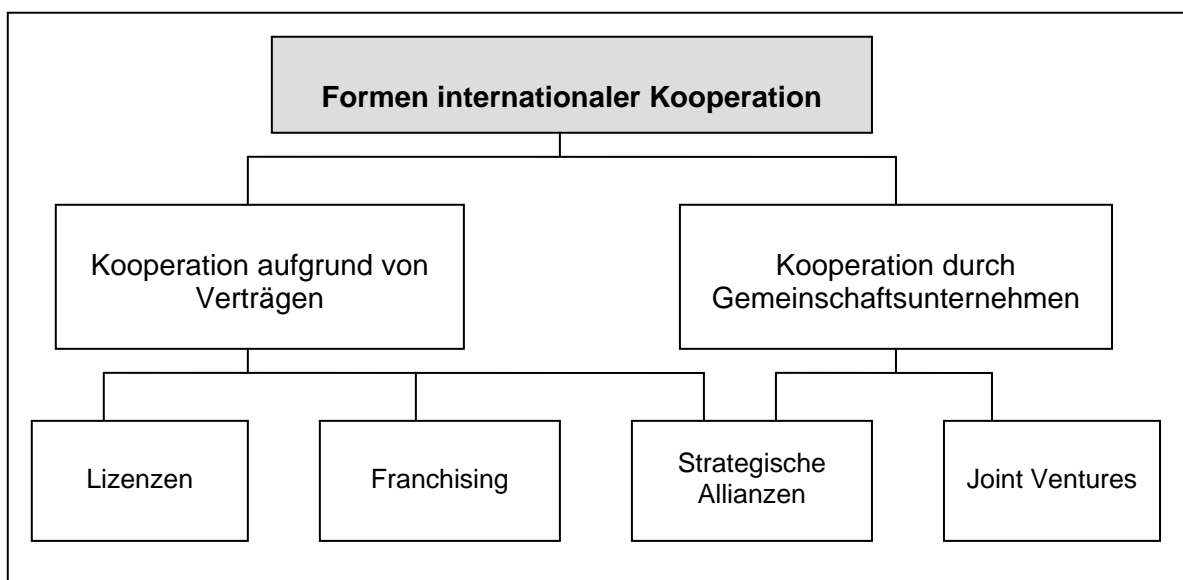


Abbildung 6: Formen internationaler Kooperationen

(Eigene Darstellung in Anlehnung an: Perlitz, 2002, 537)

5.3.1 Lizenzen

Lizenzen gehören zu der Gruppe der internationalen Technologieverträge, die auch Know-How-, technische Hilfs- oder Beratungsverträge umfassen (Perlitz, 2004, 186). Die wichtigste Form stellen allerdings Lizenzen dar, die im Weiteren beschreiben werden (Perlitz, 2002, 540). Der „Lizenz“-begriff ist in der Literatur nicht eindeutig abgegrenzt, wobei Lizenzen grundsätzlich dem Vertragspartner ermöglichen, an einer Erfindung oder einem Wissensvorsprung teilzuhaben (Berndt/Sander, 1997, 513). Die Lizenz ist damit eine vertragliche Übereinkunft, die auf die Überlassung eines Rechts, zur Nutzung spezifischer Kenntnisse gegen ein Entgelt, abzielt (Meyer, 2000, 32).

Abzugrenzen ist die Internationalisierung durch Lizenzverträge vom Export dadurch, dass die Leistungserstellung nun im Ausland stattfindet, jedoch meist ohne Kapitalbeteiligung des Lizenzgebers (Berndt/Sander, 1997, 513). Mit Hilfe von Lizenzverträgen kann einerseits rechtlich geschütztes Know-how wie Patente, Gebrauchsmuster oder Warenzeichen, andererseits rechtlich nicht-geschützte Positionen dem ausländischen Lizenznehmer zur gewerblichen Nutzung übertragen werden. Die Vorteile der Lizenzvergabe bestehen in der Umgehung von Handelshemmnissen, der schnellen und kostengünstigen Markteinführung, und der besseren Ausnutzung von F&E-Investitionen. Die Gefahr besteht allerdings in der Förderung der Konkurrenz durch den unkontrollierten Transfers des Know-hows, was insbesondere für Unternehmen in Nischenmärkten zu einer existenziellen Gefahr werden kann. Die Wertschöpfung entzieht sich bei der Lizenzvergabe der Kontroll-, Koordinations- und Einflussmöglichkeit durch den Lizenzgeber (Kutschker/Schmid, 2005, 842).

5.3.2 Franchising

Franchising ist eine Variation der Lizenzierung, wobei der Franchisegeber dem Franchisenehmer ein gesamtes Geschäftssystem, gemeinsam mit anderen Eigentumsrechten gegen Entgelt überlässt (Sanyal, 2001, 219), welches sich meist aus Eintrittsgebühr und laufenden Gebühren zusammensetzt, (Kutschker/Schmid, 2005, 849). Das Unternehmen wird unter der Marke, und gemäß den Regeln und Abläufen des Franchisegebers organisiert. Ein Franchisesystem kann direkt ausgelegt sein, oder indirekt mit Hilfe von zwischengeschalteten Unternehmen. Direktes Franchising wird dabei meist von großen Franchiseunternehmen genutzt, da größere Ressourcen notwendig sind, und höhere Überwachungskosten anfallen (Burton et al., 2000, 373ff).

5.3.3 Strategische Allianzen

Die strategische Allianz bezeichnet eine formalisierte, längerfristige Beziehung zwischen Unternehmen, die das Ziel hat, die Schwächen der einzelnen Vertragspartner gegenseitig zu kompensieren, um ihre Wettbewerbsposition zu sichern oder zu verbessern (Welge/Al-Laham, 1997, 555). Eine Allianz kann bezüglich der gesamten Wertschöpfungskette, als auch in Bezug auf einzelne Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens vereinbart werden. Ihre Ziele reichen von Synergieeffekten durch Größen- und Kostenvorteile, einem erleichterten Marktzugang, über Lerneffekte und der Risikominderung von Forschung und Entwicklung, bis hin zur Schaffung allgemein gültiger Produktstandards. Innerhalb von strategischen Allianzen lassen sich horizontale von vertikalen Allianzen unterscheiden. Horizontale Allianzen werden zwischen konkurrierenden oder branchenfremden Unternehmen geschlossen, die auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette tätig sind. Die Konkurrenzsituation bleibt jedoch bestehen. Die vertikale Allianz besteht zwischen Partnern, die auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette agieren. Sie wird meist von Unternehmen der Zulieferindustrie gegründet, um die Produktion der Fertigungsteile zu koordinieren, oder um eine größere Marktnähe zu erreichen (Ernst, 1999, 106ff).

Die Vorteile von Allianzen sind die Erreichung von Größenvorteilen, die Teilung des wirtschaftlichen Risikos, die Erschließung neuer Märkte und Flexibilität. Weiters bieten sie die Möglichkeit, Konkurrenten durch die Zusammenarbeit, zumindest in Teilbereichen zu eliminieren, und neues Wissen durch Kombination des Know-hows zweier Firmen zu schaffen. Die Probleme bestehen meist im hohen Abstimmungsbedarf der Aktivitäten und in der Gefahr der Wissensabflüsse, wodurch der Konkurrent unter Umständen sogar gestärkt werden kann (Kutschker/Schmid, 2005, 871ff).

5.3.4 Joint Ventures

Das Joint Venture gilt als klassische Form von kooperativer Internationalisierung und liegt vor, wenn mindestens zwei wirtschaftlich und rechtlich voneinander unabhängige Partner ein selbstständiges Gemeinschaftsunternehmen gründen. Sowohl das Management als auch das Risiko wird von allen Partnern übernommen. Ein internationales Joint Venture setzt die Beteiligung von mindestens einem ausländischen Partner voraus (Ernst, 1999, 111).

Für Regionen, in denen ein Unternehmen noch keine Erfahrung mit dem Auslandsmarkt besitzt, kann ein Joint Venture eine Alternative zur alleinigen Direktinvestition sein. Die Marktkenntnisse eines lokalen Partners verhelfen den Produkten zu einer höheren Akzeptanz und einer effizienteren Beschaffung. Es ermöglicht einen beschleunigten Markteintritt, da eine Neugründung mehr finanzielle und zeitliche Ressourcen in Anspruch nimmt. Insbesondere bei Joint Ventures, die zu Forschungs- und Entwicklungszwecken gegründet werden, können die Partner voneinander lernen, und sich nicht kodifizierbares Wissen aneignen. Ein weiterer Beweggrund für die Gründung eines Joint Ventures ist die Tatsache, dass die Rivalität durch Zusammenschluss mit einem Konkurrenten sinkt. Diese Umstände bewirken, dass diese Form des Markteintritts oftmals zur Erschließung von Schwellen-, Entwicklungs- und Transformationsländern genutzt werden. Für Österreichische Unternehmen sind in diesem Zusammenhang speziell Engagements in Zentral- und Nordosteuropa zu nennen, die durch Kooperationen von inländischen mit lokalen Organisationen entstanden sind (Kutschker/Schmid, 2005, 863f).

Wichtig für eine effektive Zusammenarbeit ist, dass die Partner jeweils komplementäres Wissen und Fähigkeiten besitzen. Trotz Wissensaustausch müssen die Kernkompetenzen der Firmen ausgenommen werden, da sonst die Gefahr besteht, dass der Wettbewerbsvorteil an die Konkurrenz verloren geht (Sanyal, 2001, 259ff). Da, wie bereits erwähnt, Joint Ventures zu einer Verminderung des Wettbewerbs führen können, unterliegen diese Zusammenschlüsse häufig wettbewerbsrechtlicher Gesetzgebung und bedürfen eingehender Prüfung. Durch die Koordination mit dem Partner kann nicht mehr selbstständig entschieden werden, wodurch oftmals Unstimmigkeiten auftreten (Kutschker/Schmid, 2005, 866f). Ein kooperatives Klima bedarf der Akzeptanz unterschiedlicher Landes- und Unternehmenskulturen, und kann durch regelmäßige Treffen, Personalaustausch und dem regelmäßigen Informationsaustausch erreicht werden (Sanyal, 2005, 259).

Kurz nach der Ostöffnung waren, neben dem Export, Joint Ventures die wichtigste Markteintrittsform in die zentral- und osteuropäischen Länder (Zschiedrich, 2004, 7). In den ersten Jahren erlaubten Kooperationen einen schnelleren Markteintritt als Direktinvestitionen, waren weniger ressourcenintensiv, und dadurch weniger riskant. Außerdem war oftmals die Marktkennntnis eines lokalen Partners für eine effiziente Bearbeitung notwendig (Schmid/Machulik, 2004, 30f).

In Zentral- und Osteuropa werden Joint Ventures westeuropäischer Unternehmen oftmals durch Akquisitionen gegründet, was in erster Linie mit der Vorteilhaftigkeit eines lokalen Partners mit Erfahrungen zusammenhängt. Dadurch können die Märkte schneller bearbeitet, und Konsumentenbedürfnisse sowie Geschäftspraktiken besser verstanden werden (Dikova/V. Witteloostuijn, 2005, 22).

5.4 Direktinvestition

Die Direktinvestition wird als grenzüberschreitende Investition bezeichnet, die den Zweck hat, einem Unternehmen einen dauerhaften Einfluss in einem anderen Land zu ermöglichen (Kutschker/Schmid, 2005, 80). Die Direktinvestition ist somit charakterisiert durch den Aufbau eines Standortes im Ausland. Sie unterscheidet sich von der Portfolioinvestition durch die Absicht, durch Gründung, Kauf oder Erweiterung, Kontrolle über das ausländische Tochterunternehmen zu erlangen (Oppenländer, 1997, 211).

Das Vorliegen einer Direktinvestition wird von nationalen und internationalen Institutionen meist mit einem Schwellenwert von rund 10% angegeben, da angenommen wird, dass ab dieser Grenze das Kontrollmotiv gegenüber dem Ertrags- und Risikodiversifizierungsmotiv überwiegt (Kutschker/Schmid, 2005, 82). Direktinvestitionen erfolgen, wenn eine inländische Industrie über einen relativen Vorteil gegenüber ausländischen Unternehmen verfügt (Miller/Weigel, 1972, 77). Durch den Aufbau von Produktionsstätten im Auslandsmarkt, und der langfristigen Kapitalbindung beinhaltet die Direktinvestition den umfangreichsten Ressourcentransfer in internationale Gebiete (Meyer, 2000, 39). Der Großteil der Direktinvestitionen innerhalb der EU wurde in Form von Akquisitionen und Fusionen durchgeführt. Den Grund dafür stellt der Erwerb von strategisch wichtigen Vermögensgegenständen dar, um die regionale oder globale Wettbewerbsfähigkeit des übernehmenden Unternehmens zu erhöhen. Meist erfolgte nach der Übernahme eine umfangreiche Restrukturierung des übernommenen Betriebs (Dunning, 1997, 210).

Direktinvestitionen kommen in mehreren Gestaltungsformen vor. Im Zuge des Aufbaus einer Auslandsgesellschaft, dem Erwerb eines ausländischen Unternehmens als hundertprozentige Tochtergesellschaft, dem Erwerb einer Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligung an einem ausländischen Unternehmen, und bei der Fusion mit einem ausländischen Unternehmen (Perlitz, 2004, 185).

Bei einer Paritätsbeteiligung in Form eines Joint Ventures kommt es zwar auch zu einer Direktinvestition, aufgrund der stark kooperativen Merkmale dieser Markteintrittsform, erfolgt Ihre Zuteilung in dieser Arbeit zur Kategorie der kooperativen Internationalisierungsformen. Eine Einteilung innerhalb der genannten Formen der Direktinvestitionen kann nach dem Kriterium des Eigentums erfolgen (March, 1997, 5), was in der Abbildung 7 grafisch dargestellt wird.

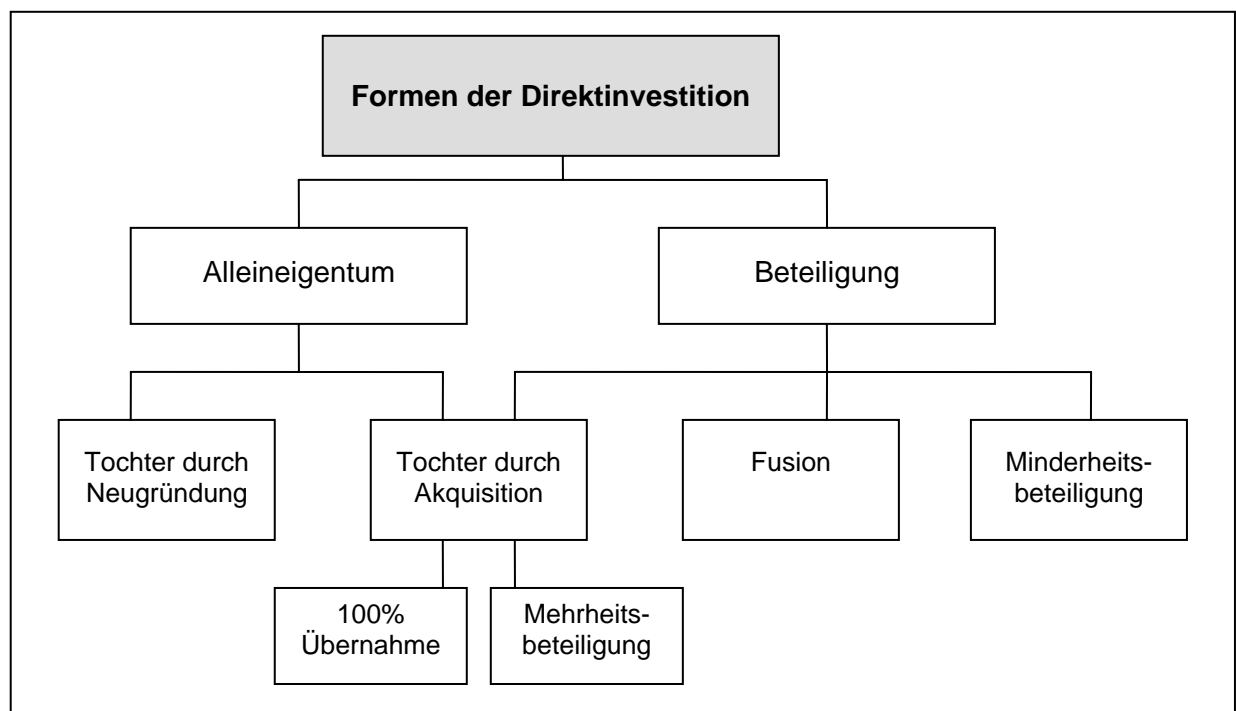


Abbildung 7: Formen der Direktinvestition

(Eigene Darstellung in Anlehnung an: Perlitz, 2004, 185; March, 1997, 5)

Die Gründung einer Auslandsgesellschaft impliziert direkte Erfahrungs- und Lerneffekte im Auslandsmarkt, was zu einem Wettbewerbsvorteil des Unternehmens führen kann. Sie stellt ein starkes und langfristiges Engagement im Ausland dar, welches hohe Marktaustrittsbarrieren mit sich führt. Durch die Verfügungsmacht über die Ressourcen des Unternehmens sind Wissensabflüsse, wie bei kooperativen Eintrittsformen, nicht möglich. Diese Markteintrittsform erfordert allerdings einen erheblich höheren Kapitaleinsatz als die vorher genannten, wodurch sich das wirtschaftliche Risiko drastisch erhöht. Bei Eintrittsformen, die aus eigener Kraft durchgeführt werden, ist oft eine lange Zeitperiode nötig, um eine stabile Marktposition aufzubauen (Meckl R., 2002, 656).

5.4.1 Minderheitsbeteiligung

Von einer Minderheitsbeteiligung ist die Rede, wenn ein inländisches Unternehmen eine Beteiligung an einem ausländischen Unternehmen erwirbt, die 49,9% des Kapitals oder der Stimmrechte der Auslandsgesellschaft nicht überschreitet. Bei Anteilen unter 25% liegt eine echte Minderheitsbeteiligung vor, bei Anteilen zwischen 25% und 49,9% spricht man von einer Sperrminderheitsbeteiligung. Oftmals schaffen Minderheitsbeteiligungen die Voraussetzung für eine weitergehende Kooperation oder Akquisition des Unternehmens. Wenn aus politischen Gründen Mehrheitsbeteiligungen nicht erlaubt, oder aus finanziellen Gründen nicht leistbar sind, ist dennoch eine Internationalisierung möglich. In Abhängigkeit des Ausmaßes der Beteiligung ist allerdings ein maßgeblicher Einfluss auf die Unternehmensstrategie nicht möglich, wodurch strategische Interessen durch diese Form des Markteintritts nicht durchsetzbar sind (Kutschker/Schmid, 2005, 875ff). Minderheitsbeteiligungen waren in den ersten Jahren nach der Ostöffnung eine der häufigsten Formen der Direktinvestition, da eine Mehrheitsbeteiligung von vielen Regierungen nicht erlaubt wurde. Die Internationalisierung beschränkte sich zu dieser Zeit auf die Akquisition von Anteilen im Zuge von Privatisierungen staatlicher Unternehmen (Gil et al., 2006, 3).

5.4.2 Tochtergesellschaft

Die Tochtergesellschaft stellt ein rechtlich selbstständiges Unternehmen dar, das sich zu 100% im Eigentum des internationalisierenden Unternehmens befindet, und von diesem autonom geführt wird (Meyer, 2000, 42). Die Art der Gesellschaft reicht von Betriebsstätten mit Produktionsanlagen, über Niederlassungen, bis zu Filialen oder Repräsentanzen. Der Hauptvorteil einer Tochtergesellschaft besteht in der unmittelbaren und eigenständigen Präsenz auf dem Auslandsmarkt, sowie in der Durchsetzungsmöglichkeit eigener Strategien. Sie erlaubt ein einheitliches Auftreten, und trägt zur Marktmacht gegenüber Abnehmern, Lieferanten und Wettbewerbern bei. Ihre Ansiedelung wird in den meisten Gastländern durch Subventionen oder Steuerbefreiungen gefördert. Tochtergesellschaften können auf zwei unterschiedliche Weisen errichtet werden. Einerseits durch Neugründung, auch „Greenfield-Investition“ genannt, oder durch die Akquisition eines bestehenden Unternehmens im Ausland, genannt „Brownfield-Investition“ (Kutschker/Schmid, 2005, 877ff). In Zentral- und Osteuropa ist eine starke Tendenz von Joint Ventures hin zu „Greenfield-Investitionen“ erkennbar. Die Tabelle 2 zeigt, anhand der Investitionsformen in Polen zwischen 1990 und 1998, die Entwicklung der Direktinvestitionen:

Jahr	Joint Venture	Akquisition	Greenfield-Investition
1990	45%	20%	35%
1993	0,4%	49,3%	50,3%
1998	0,1%	39,9%	60%

Tabelle 2: Markteintrittsformen in Polen zwischen 1990-1998

(Zschiedrich, 2004, 7)

Nach einem starken Fokus auf Joint Ventures im Jahr 1990, wurden mit den Jahren eigenständige Direktinvestitionen wichtiger. In den letzten Jahren dominiert der Markteintritt in Form von neu gegründeten Tochtergesellschaften (Zschiedrich, 2004, 7). Die Gründe dafür sind in der Stabilisierung des politischen und rechtlichen Umfelds zu finden, sowie in der Entwicklung der Infrastruktur (Schmied/Machulik, 2004, 26). Empirische Untersuchungen zeigen, dass westeuropäische Unternehmen, die bereits Erfahrung bei Neugründungen haben, in Zentral- und Osteuropa meist dieselbe Internationalisierungsstrategie anwenden. Firmen, die hoch entwickelte Technologien in verwandten Geschäftsfeldern implementieren führen tendenziell Direktinvestitionen durch, bei nicht-verwandten Geschäftsfeldern sind Akquisitionen von osteuropäischen Unternehmen beliebter (Dikova/V. Witteloostuijn, 2005, 19ff).

5.4.2.1 Tochtergesellschaft durch Neugründung

Die Gründung einer Tochtergesellschaft fördert das organische Wachstum eines Unternehmens. Die Einbringung in die gesamte Organisationsstruktur und die Weiterführung der Unternehmenskultur ist problemlos möglich. Wenn aus kartellrechtlichen Gründen eine Übernahme nicht möglich ist, oder keine geeigneten Akquisitionskandidaten verfügbar sind, ist die Neugründung die einzige autonome Internationalisierungsmöglichkeit. Zu beachten ist allerdings, dass diese Markteintrittsstrategie die zeitintensivste ist, und die Skaleneffekte meist erst nach einiger Zeit erzielbar sind. Ohne lokalen Partner ist es für eigenständige Tochterunternehmen oft schwierig, sich landesspezifische Ressourcen anzueignen, da noch keine Netzwerke vorhanden sind (Kutschker/Schmid, 2005, 881f).

5.4.2.2 Tochtergesellschaft durch Akquisition (Mehrheitsbeteiligung)

Eine internationale Akquisition liegt vor, wenn ein inländisches Unternehmen eine ausländische Organisation übernimmt. Um Kontrolle über das übernommene Unternehmen zu erreichen, müssen mindestens 50% der Anteile am Kapital oder an den Stimmrechten akquiriert werden. Übernahmen können dabei horizontal, vertikal, konzentrisch oder konglomerat erfolgen. (Kutschker/Schmid, 2005, 884).

Bei einer horizontalen Akquisition wird ein Unternehmen der gleichen Branche gekauft das ähnliche Wertschöpfungsaktivitäten ausführt. Eine vertikale Akquisition erfolgt, wenn das übernommene Unternehmen aus einer anderen Branche stammt, und vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsaktivitäten durchführt. Die konzentrische Akquisition dient, durch Übernahme eines ähnlichen Unternehmens, der Erweiterung der bisherigen Aktivitäten ins Ausland. Die konglomerate Akquisition soll die Produktpalette, durch Übernahme eines branchenfremden Unternehmens, diversifizieren. Gegenüber Neugründungen haben Akquisitionen den Vorteil, dass ein schnellerer Markteintritt möglich ist, und Skaleneffekte nach kürzerer Zeit realisierbar sind. Die Investition amortisiert sich bei Zahlung eines angemessenen Kaufpreises meist schneller, da Zahlungsflüsse unmittelbar nach der Übernahme generiert werden können. Durch den Kauf eines existierenden Unternehmens werden bestehende Strukturen, Strategien, Humanressourcen und Fähigkeiten übernommen (Kutschker/Schmid, 2005, 884ff). Bei der Akquisition zentral- und osteuropäischer Unternehmen durch westeuropäische Firmen, wird der Zielbetrieb allerdings meist stark umstrukturiert (Estrin/Meyer, 1998, 4).

Wenn im Auslandsmarkt großer Wert auf heimische Unternehmen gelegt wird, kann das Image des bisher nationalen Unternehmens genutzt werden. Nicht zu vernachlässigen sind die persönlichen Motive der Manager, wie Macht und Prestige. Den positiven Aspekten stehen allerdings auch negative gegenüber, da die Arbeitnehmer des übernommenen Unternehmens unter Umständen Aversionen und Unsicherheitsgefühle gegen den ausländischen Investor hegen, was eine Integration des Unternehmens erschwert. Folge davon, ist oftmals eine verminderte Arbeitsmotivation, die sich in der Produktivität der Arbeitskräfte niederschlägt (Kutschker/Schmid, 2005, 884ff).

5.4.3 Fusion

Die Fusion stellt den Zusammenschluss eines inländischen Unternehmens mit einem ausländischen Unternehmen dar, wobei zwei wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Unternehmen sich zu einem einzigen verbinden. Zu unterscheiden ist dabei zwischen der Fusion durch Aufnahme, bei der ein Unternehmen untergeht, und der Fusion durch Neubildung, bei der eine neue Organisation gegründet wird. Die Motive der Fusion, wie Effizienzmotive, Monopolmotive, und Machtmotive sind denen der Akquisition ähnlich. Wie bei Übernahmen stellen Integrationsprobleme das vorherrschende Problem bei dieser Form des Markteintritts dar (Kutschker/Schmid, 2005, 895ff). Ähnlich der Akquisition hat auch die Fusion den Vorteil, dass der Marktanteil sehr schnell und ohne Kompromisse, wie bei einer Allianz, erhöht werden kann (Floyd, 2002, 100).

6 Determinanten der Internationalisierungsstrategie

Die Internationalisierungsstrategie besteht aus zwei großen Teilen, der Wahl der Markteintrittsstrategie und der Standortwahl, wobei sich die beiden Entscheidungsbereiche gegenseitig beeinflussen. Die Markteintrittsstrategie hängt von der Standortwahl ab und vice versa.

6.1 Wahl der Markteintrittsstrategie

Die Wahl der Markteintrittsstrategie ist eine maßgebliche Entscheidung bei der Internationalisierung, da das Umsatzpotential eines Marktes vom Markteintritt abhängig ist (Shapiro, 2005, 449). Es besteht Grund zur Annahme, dass die Standortwahl einen signifikanten Einfluss auf die Wahl der Markteintrittsstrategie ausübt (Somlev/Hoshino, 2005, 595).

Die meisten Theorien zur Wahl der Markteintrittsstrategie sind auf multinationale Konzerne zugeschnitten, wobei man zwischen drei klassischen Ansätzen unterscheiden kann, den Theorien der Direktinvestition, den Phasenmodellen, und der Netzwerkperspektive (Sachse, 2002, 7f).

Die Direktinvestitionstheorien umfassen unterschiedliche Ansätze, wie die Theorie des monopolistischen Vorteils von Hymer, oder die Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens von Knickerbocker, die das Zustandekommen von Direktinvestitionen erklären (Kutschker/Schmid, 2005, 397). Das Phasenmodell geht davon aus, dass die Internationalisierung mit dem Wissen und der Erfahrung in Bezug auf ausländische Märkte voranschreitet. Die Netzwerkperspektive argumentiert, dass Unternehmensnetzwerke für Organisationen zunehmend wichtiger werden, da der Zugang zu Ressourcen und länderspezifischem Wissen ermöglicht wird. Diese Faktoren gewinnen für einen Markteintritt in Zentral- und Nordosteuropa, mit einem stark divergierenden politischen und kulturellen Umfeld, zunehmend an Wichtigkeit (Meyer, 2000, 5ff). Die Wahl der Markteintrittsstrategie hängt von verschiedenen interdependenten Entscheidungen ab, und stellt ein multidimensionales Konstrukt dar (Estrin/Meyer, 2006, 4). Im folgenden Teil wird, neben dem Phasen- und dem Netzwerkmodell, auf neuere Aspekte und Theorien eingegangen, die die Internationalisierungsstufen von Unternehmen erklären.

6.1.1 Unsicherheit und Information

Das Phasenmodell, welches ursprünglich als „Uppsala Internationalisierungsmodell“ von Johanson/Wiedersheim-Paul 1975 entwickelt wurde, argumentiert, dass die Auslandsaktivitäten sequentiell erweitert werden. Die Internationalisierung erfolgt in nacheinander ablaufenden Stufen, beginnend mit dem Export durch Vertreter, dann Verkaufsniederlassungen, und in der letzten Stufe die Errichtung von Produktionsstätten. Die Erreichung der jeweils nächsten Phase hängt dabei von den Erfahrungen ab, die im Ausland gemacht werden. Die Verringerung der Unsicherheit, im Bezug auf den Auslandsmarkt, führt zu einer Verstärkung des Ressourceneinsatzes (Müller-Stewens/Lechner, 2002, 398).

Unsicherheiten in Bezug auf den Auslandsmarkt fördern die Wahl von kooperativen Eintrittsformen. Die Risiken sollen durch gemeinsame Investitionen reduziert werden. Firmen mit internationaler Erfahrung bevorzugen Alleineigentum gegenüber kooperativen Eintrittsformen. Bei Unsicherheiten bezüglich des Verhaltens der Partnerfirmen werden, aufgrund von hohen Überwachungskosten, Markteintrittsformen gewählt, die auf Alleineigentum abzielen (Brouthers/Brouthers, 2003, 1181ff). Das Phasenmodell wird heutzutage in erster Linie für KMU als gültig angesehen, da die Internationalisierung dieses Unternehmenstyps meist als evolutionär beschrieben wird (Ruzzier et al., 2006, 478).

Untersuchungen von Direktinvestitionen in Polen haben ergeben, dass österreichische und deutsche Unternehmen, im Gegensatz zu Großbritannien und Schweden, öfter Akquisitionen und Fusionen als Neugründungen durchführen. Begründet könnte dies durch die Tatsache sein, dass Unternehmen aus geografisch nahen Ländern eher gewillt sind, mit den kulturellen Unterschieden umzugehen, und weniger Kontrolle über die Auslandsaktivitäten für nötig halten (Floyd, 2002, 102).

6.1.2 Netzwerke

Das Netzwerkmodell basiert auf der Annahme, dass die Internationalisierung durch das Netzwerk, in dem es eingebettet ist, initialisiert und vorangetrieben wird (Ruzzier et al., 2006, 482ff). Das Netzwerk besteht aus Beziehungen mit den unterschiedlichsten Gruppen aus dem Unternehmensumfeld. Dazu gehören Kunden sowie Lieferanten und Konkurrenten (Johanson/Vahlne, 1990, 18f).

Ähnlich wie das Phasenmodell basiert der Netzwerkansatz auf der Annahme, dass der Markteintritt vom Wissen und den Erfahrungen über den ausländischen Markt beeinflusst wird. Das Netzwerk spielt insofern eine Rolle, als dass ein Unternehmen durch die Netzwerkkontakte Wissen ansammeln kann (Hadley/Wilson, 2003, 698). Um sich international etablieren zu können ist der Aufbau eines neuen Netzwerks notwendig. Je ausgeprägter die Kontakte im Ausland sind, desto mehr Informationen hat das Unternehmen über den Markt, und desto intensiver wird er bearbeitet. Fehlen diese Beziehungen, versucht sich das Unternehmen durch Kooperationen Zutritt zu einem Netzwerk zu verschaffen (Johanson/Mattsson, 1991, 257). Ein erfolgreicher Markteintritt nach Zentral- und Nordosteuropa wird stark von Netzwerken und Kontakten beeinflusst. Die Kundenakquirierung erfolgt in erster Linie über Kontaktaufnahmen oder Empfehlungen in Netzwerken. Dazu ist es notwendig, sich im Land gut zu präsentieren, und Vertrauen zu Partnerunternehmen aufzubauen (Tomasitz-Möseneder/Klackl, 2004, 44).

6.1.3 Ressourcen

Ein weiterer Ansatz um die Wahl der Markteintrittsstrategie von Unternehmen zu erklären, ist der ressourcenorientierte Ansatz. Die Ausprägung materieller Ressourcen hat einen Einfluss auf die Marktselektion und die Höhe der Investition. Da der Aufbau von internationalen Aktivitäten hohe Anlaufkosten mit sich zieht, hat die Unternehmensgröße einen besonderen Einfluss. Große Unternehmen können leichter die notwendigen finanziellen Mittel aufbringen. Ressourcen stellen daher einen wichtigen Einflussfaktor für die Wahl der Internationalisierungsstrategie dar. Sie beziehen sich in diesem Zusammenhang sowohl auf Human- als auch Finanzkapital. Aus dieser Tatsache lässt sich die Präferenz von kleinen und mittelständischen Unternehmen für Export und Lizenzvergabe erklären. Diese Markteintrittsstrategien binden wenige Ressourcen, und sind daher leichter realisierbar (Bamberger/Wrona, 2002, 280). Ressourcen, insbesondere immaterielle, wissensbasierte Vermögensgegenstände, bieten dem Unternehmen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil im internationalen Umfeld (Ruzzier et al., 2006, 486). Auch Allianzen mit lokalen Partnern stellen, speziell für KMU, eine Möglichkeit dar, die fehlenden Ressourcen und Fähigkeiten zu kompensieren (Lu/Beamish, 2001, 570).

Es können zwei Ressourcenquellen identifiziert werden, interne Ressourcen die durch Wissensansammlung und Erfahrung im Unternehmen entstehen, und externe Ressourcen die durch Kooperation mit außenstehenden Partnern und Institutionen

entwickelt werden. Die Entwicklung der Ressourcen kann jeweils innerhalb des Unternehmens, oder gemeinsam mit Netzwerkfirmen geschehen, was durch die Fusion zweier Firmen oder die Gründung eines Joint Ventures erfolgen kann. Die Abbildung 8 stellt die genannten Ressourcenarten dar, und verdeutlicht, dass eine konstante Anpassung im Unternehmen stattfindet.

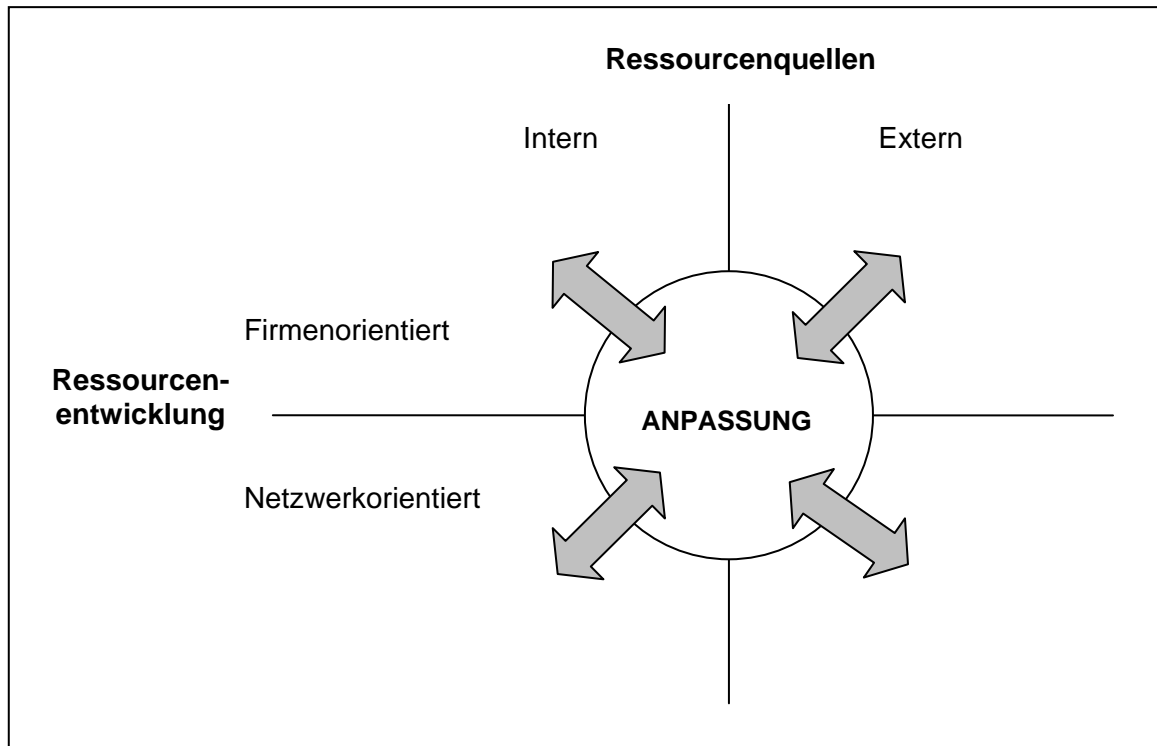


Abbildung 8: Ressourcenanpassung

(Ruzzier et al., 2006, 487)

Eine weitere Determinante stellt die Art des Produktes dar, die das Unternehmen produziert. Für sehr wissensintensive und spezifische Waren kommt eine Produktion unter Lizenzvergabe nicht in Frage, da die Produktion, aufgrund von fehlendem Wissen, nicht durch externe Partner durchgeführt werden kann (Müller-Stewens/Lechner, 1997, 239). Je spezifischer die Vermögensgegenstände sind, die für die Produktion benötigt werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Alleineigentum als Eintrittsform gewählt wird (Brouthers/Brouthers, 2003, 3). Ressourcen können in einer gebündelten Form akquiriert werden. Firmen, die durch ihre eigenen Ressourcen einen Wettbewerbsvorteil haben, tendieren stärker zu „Greenfield-Investitionen“ als zu Unternehmensbeteiligungen. Im Gegensatz dazu bevorzugen Firmen, die einen Mangel an Managementfähigkeiten aufweisen, Akquisitionen, bei denen sie sich diese Kenntnisse aneignen können.

Unternehmenskäufe hängen damit stark von den vorhandenen Vermögensgegenständen, und der Existenz einer wettbewerbsfähigen Industriestruktur ab (Estrin/Meyer, 1998, 8ff).

6.1.4 Unternehmensstrategie

Die Strategie, die ein Unternehmen in einem Zielland verfolgt, hat ebenfalls einen Einfluss auf die Wahl der Markteintrittsstrategie. Dabei kann zwischen drei übergeordneten Internationalisierungsstrategien nach Zentral- und Nordosteuropa unterschieden werden: der Marktsuche, der Ressourcensuche und der Kundenfolge.

Bei der Marktsuche soll der belieferte Markt um neue Kunden erweitert werden. Im Zuge der Ressourcensuche werden neue Wettbewerbsvorteile in Form von niedrigeren Kosten und knappen Ressourcen gesucht. Bei der Kundenfolge werden bestehende Kundenkontakte erhalten, und im Ausland vertieft. Die Strategie der Markt- und Ressourcensuche impliziert, dass der Markteintritt nach Zentral- und Nordosteuropa in Form von Alleineigentum durchgeführt wird. Grund dafür ist, dass in den Industriezweigen meist nur wenige Firmen mit hohen Marktanteilen operieren, welche für eine Akquisition attraktiv sind, da sie den Markteintritt von Konkurrenten erschweren. Durch Kauf des Unternehmens bieten sich dem internationalisierenden Unternehmen wichtige „first-mover advantages“ (Estrin/Meyer, 1998, 9). Aufgrund von Informationsasymmetrien die entstehen, wenn zwei Parteien über unterschiedliche Informationen in Bezug auf einen Sachverhalt verfügen, werden von ressourcensuchenden Unternehmen oftmals auch kooperative Markteintrittsformen wie Joint Ventures gewählt. Durch Partner erhalten sie Zutritt zu Rohstoffen und Lieferantennetzwerken (Gil et al., 2006, 1ff).

Die Wahl der Unternehmensstrategie hat einen signifikanten Einfluss auf die Wahl der Markteintrittsstrategie. Westeuropäische Unternehmen die eine multinationale Strategie verfolgen, tendieren stärker zu Akquisitionen, da der Fokus auf die regionalen Unterschiede lokale Erfahrungswerte erfordert. Unternehmen mit einer globalen Strategie bevorzugen neu gegründete Tochtergesellschaften in Zentral- und Nordosteuropa, begründet durch den intensiven Transfer von strategischen Entscheidungskompetenzen und immaterieller Vermögenswerte von der Zentrale zu den Tochtergesellschaften (Dikova/V. Witteloostuijn, 2005, 20).

6.1.5 Institutionelle Faktoren

Institutionelle Faktoren beeinflussen die Markteintrittsstrategie, da durch die Entwicklung des finanziellen Sektors und legaler Institutionen, die Liberalisierung des Handels und kapitalintensive Direktinvestitionen gefördert werden (Bevan et al., 2004, 61). Bürokratische Hindernisse beeinflussten, insbesondere in den 1990er Jahren, die Markteintrittsform in die zentral- und osteuropäischen Staaten. Institutionelle Unsicherheiten implizierten höhere Risiken im Zusammenhang mit Direktinvestitionen. Institutionelle Determinanten, wie Gesetze und Regelungen beeinflussen die Auswahl der Internationalisierungsstufen ebenso wie informelle Unternehmensnetzwerke. Die Privatisierungswellen in den Zentral- und Nordosteuropäischen Staaten führten zu einer Intensivierung der Markteintritte in Form von Beteiligungen und Unternehmensakquisitionen. Ein Großteil der Investitionsanreize in diesen Regionen basiert auf Direktinvestitionen, welche insbesondere auf „Greenfield-Investitionen“ ausgerichtet sind (Jensen/Meyer, 2004, 8ff).

6.1.6 Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit

Die Wahl der Markteintrittsstrategie von kleinen und mittleren Unternehmen unterscheidet sich von der multinationaler Unternehmen, da sie über geringere finanzielle Ressourcen verfügen (Brouthers/Nakos, 2002, 48). Weber beschreibt ein Modell, das die Phasen der Internationalisierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen charakterisiert (Sachse, 2002, 23f). Wie im vorigen Abschnitt festgehalten, prägt die Persönlichkeit mittelständischer Unternehmer die Internationalisierungstätigkeit ihrer Betriebe. Ihr Einfluss auf die Internationalisierung, insbesondere von KMU, ist mittlerweile eine anerkannte Variable im Expansionsprozess (Ruzzier et al., 2006, 489). Sie beeinflussen die verschiedenen Internationalisierungsstufen durch unterschiedliche Werte und Einstellungen. Die mittelständischen Unternehmer werden dabei in fünf Stufen, in Abhängigkeit Ihrer Einstellung zur Internationalisierung Ihres Betriebes, eingeteilt (siehe Tabelle 3).

Phase	Internationalisierungstyp	Charakteristik der Markteintrittsstrategie
1	Heimatmarkt orientierte Nicht-Exporteure	Kein Export und keine Bereitschaft zu künftigen Exporten Exportquote: 0%
2	Am Auslandsmarkt interessierte Nicht-Exporteure	Kein Export aber Bereitschaft zur Aufnahme von Exportaktivitäten in der nahen Zukunft; Exportquote: 0%
3	Reaktive oder experimentierende Exporteure mit Exportpotential	Produkte werden in erster Linie am Heimmarkt angeboten, Bearbeitung einiger (psychologisch naher) Märkte Exportquote: 1-9%
4	Aktive Exporteure	Bearbeitung von zunehmend mehr ausländischen Märkten mit verschiedenen Internationalisierungsformen Exportquote: 10-39%
5	(Stark) engagierte Exporteure	Internationalisierung in viele ausländische Märkte durch alternative Internationalisierungsformen; Exportquote: 40-100%

Tabelle 3: Internationalisierungsstufen von KMU

(Weber, 1997, 132)

Unternehmer der ersten Stufe zeigen eine hohe Heimatmarkt- und Familienorientierung, sowie eine ausgeprägte Risikoabneigung. Die Erwartungen des Managements, und die Einstellung gegenüber den Risiken des ausländischen Marktes, haben einen Einfluss auf die Exportintensität (Schlegelmilch/Crook, 1988, 292). Eigentümer der zweiten Stufe sind dem Wandel gegenüber aufgeschlossen, und sind bereit, die Effizienz ihres Unternehmens, auf Kosten ihrer Unabhängigkeit, zu steigern. Bei den weiteren Stufen steigen Erfolgsorientierung und Risikobereitschaft, während Merkmale wie die Familien-, und Heimatmarktorientierung deutlich sinken. In dieser Phase sind Unternehmer bereit, neben dem Export, auch komplexere Markteintrittsstrategien, wie Kooperationen oder Direktinvestitionen in Betracht zu ziehen (Weber, 1997, 132).

6.2 Standortwahl

Der Eintritt eines Unternehmens in einen neuen Markt kann nur dann effizient geplant und durchgeführt werden, wenn ein geeigneter Zielmarkt ausgewählt wird. Durch Selektion muss aus der Vielzahl möglicher internationaler Absatzmärkte die erfolgversprechendste Option herausgefiltert werden (Meyer, 2000, 111). Durch die Erosion der Handelsbarrieren, und dem verstärkten Wettbewerb innerhalb der Europäischen Union wird es immer wichtiger, Standortvorteile zu nutzen (Weber, 1997, 8). Die Standortwahl ist insbesondere im Rahmen der Direktinvestition relevant, da aufgrund des hohen Ressourceneinsatzes die Entscheidung von besonderer Wichtigkeit ist (Oppenländer, 1997, 211).

Die Standorttheorie bestimmt die Handelsintensität zwischen zwei Nationen, bei der die Distanzfaktoren die Hauptdeterminanten darstellen. Diese Distanzfaktoren umfassen Produktionskosten, Transportzeiten, die wirtschaftlichen Absatzmöglichkeiten am Auslandsmarkt, und Handelsbarrieren. Der Distanzfaktor gewinnt an Relevanz, je geringer das Exportvolumen ins Ausland ist, da der heimische Markt die Hauptabsatzquelle darstellt (Perlitz, 2004, 92). Standorte, deren geografische Distanz zum Heimatmarkt gering ist, sind für Unternehmen zumeist attraktiver (Crozet et al., 2004, 36). Standortansätze behandeln die geografische Dimension der Internationalisierung, wobei keine abgeschlossene Liste von Standortfaktoren existiert. Wichtig ist allerdings, dass nicht nur externe Bedingungen in Betracht gezogen werden, da die Standortwahl ein Zusammenspiel mit unternehmensinternen Faktoren darstellt (Kutschker/Schmid, 2005, 434ff).

6.2.1 Porter's Diamant-Modell

Auch Porter bringt im Rahmen seines „Diamant-Modells“ unternehmensinterne und unternehmensexterne Faktoren der Standortwahl ins Spiel, und bildet dadurch einen guten Rahmen für die Bestimmung der Determinanten der Standortwahl von Unternehmen. Porter zeigt in seinem Werk über die Wettbewerbsvorteile von Ländern, wie die Internationalisierungsstrategie durch die Unternehmensumwelt beeinflusst wird. Ausgehend von der Hypothese, dass Nationalstaaten existieren, um den Lebensstandard der Bevölkerung zu erhöhen, analysiert er die Faktoren, mit denen ein Staat die nationale Wettbewerbsfähigkeit, und damit den Prozess zur Erlangung einer internationalen Wettbewerbsfähigkeit fördert. Interessant ist diese Theorie insofern für diese Arbeit, als dass die im Folgenden angeführten Elemente die Standortwahl des

Unternehmens beeinflussen, und damit für die Formulierung einer Internationalisierungsstrategie relevant sind.

Das Ursprungsland eines Unternehmens bietet nicht allen Branchen die gleichen Chancen für den internationalen Erfolg. Das Diamant-Modell kann dazu benutzt werden, eine Auswahl von Segmenten zu treffen, für die das Land geeignet ist. Auch für die Analyse der internationalen Konkurrenz, im Rahmen der Entwicklung der Internationalisierungsstrategie, kann dieses Konzept Hilfestellung geben. Darüber hinaus geben die nationalen Besonderheiten unter Umständen Aufschluss über das Verhalten der Konkurrenzunternehmen (Porter 1999, 619). Die internationale Wettbewerbsfähigkeit eines Landes hängt laut Porter von vier Haupt- und zwei Nebenelementen der Gesamtwirtschaft eines Staates ab. Die *vier Hauptelemente* setzen sich aus folgenden, in Tabelle 4 dargestellten, Bedingungen zusammen:

Vier Hauptelemente nach Porters Diamant-Modell
Faktorbedingungen
Nachfragebedingungen
Verwandte und unterstützende Branchen
Unternehmensstrategie, Unternehmensstruktur, Konkurrenz

Tabelle 4: Vier Hauptelemente nach Porters Diamant-Modell

(Porter, 1999, 109)

Die *Faktorbedingungen* umfassen Einsatzfaktoren wie menschliche, physikalische, Wissens- und Kapitalressourcen sowie Infrastruktur, wobei zwischen Grundfaktoren und fortschrittlichen Faktoren unterschieden werden kann. Grundfaktoren sind die natürlichen Ressourcen des Landes, fortschrittliche Technologien, Fähigkeiten und Wissen. Allgemeine Faktoren wie die Infrastruktur, die Fremdkapitalversorgung und Arbeitskräfte mit Hochschulabschluss, sind allen Branchen frei zugänglich. Spezielle Faktoren hingegen sind Personen mit Spezial- oder Grundlagenkenntnisse auf bestimmten Gebieten. Länder die Faktoren besitzen, die für den Wettbewerb einer bestimmten Branche gebraucht werden, und sowohl fortschrittlich als auch speziell sind, haben einen Wettbewerbsvorteil, und ziehen investitionswillige Unternehmen an.

Die *Nachfragebedingungen* eines Landes sind insbesondere relevant für Unternehmen, die auf der Suche nach zusätzlichen Absatzmärkten sind. Sie bestehen aus drei allgemeinen Eigenschaften der Inlandsnachfrage, nämlich der Zusammensetzung und Art der Verbraucherbedürfnisse, der Marktgröße, und den Mechanismen, mit denen die heimischen Präferenzen eines Landes den Auslandsmärkten vermittelt werden. Die Zusammensetzung der Inlandsnachfrage setzt sich wiederum aus der Segmentstruktur der Nachfrage und deren Verteilung zusammen. Unternehmen gewinnen dort einen Wettbewerbsvorteil, wo sie einen großen oder besonders wichtigen Teil der Inlandsnachfrage an sich binden. Die Größe eines Inlandsmarktes ist besonders dort relevant, wo mit hohen Anforderungen an die Forschung und Entwicklung, mit Skalen- bzw. Lerneffekten oder mit einem hohen Unsicherheitsgrad gerechnet werden muss. Sie ist wichtig für das schnelle Erreichen einer Break-Even-Menge. Allerdings kommt Porter zu dem Schluss, dass die Qualität der Inlandsnachfrage wichtiger bei der Bestimmung eines Wettbewerbsvorteils ist, als die Quantität (Porter, 1999, 109ff).

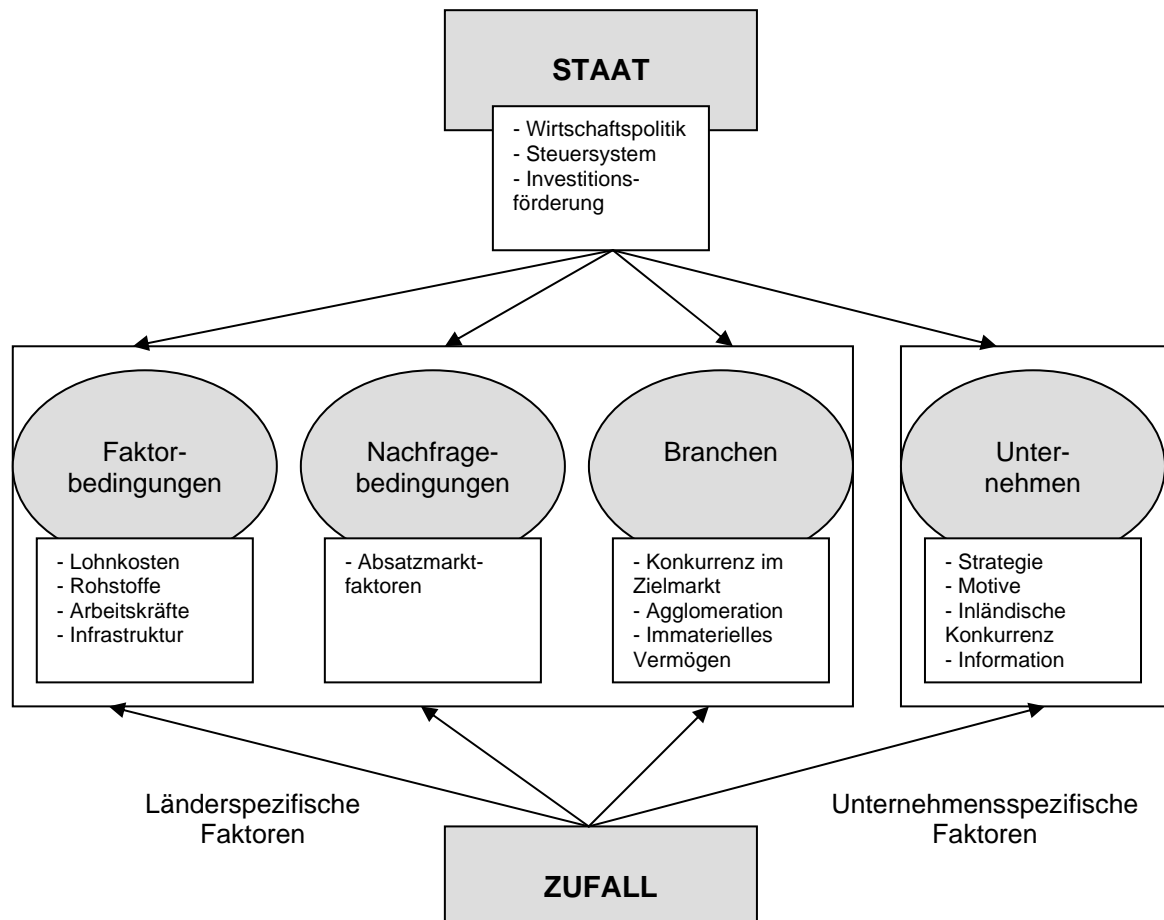
Im Bezug auf die den Einfluss der *verwandten und unterstützenden Branchen* geht Porter von der Hypothese aus, dass ein Unternehmen nur dann eine Spitzenposition erreichen kann, wenn es auch dementsprechend gute Lieferanten hat. Ein Unternehmen profitiert auch von einer starken inländischen Konkurrenz zwischen Organisationen der gleichen Branche, da der Innovationswettbewerb angekurbelt wird. Unternehmenscluster bilden sich dort, wo zusätzlich zu der großen Konkurrenz im Inland, auch räumliche Konzentrationen und Geflechte verwobener Unternehmen und Industrien hinzukommen.

Das letzte Hauptelement, bestehend aus der *Unternehmensstrategie*, den Unternehmensstrukturen, und der inländischen Konkurrenzsituation in einer Branche, wird länderspezifisch durch gesellschaftliche Gruppen unterschiedlich beeinflusst.

Die *zwei Nebenelemente* sind der Zufall und der Staat. *Zufallseignisse* sind insofern wichtig für die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit, da sie Unterbrechungen hervorrufen, die zu Veränderungen führen können. Beispiele dafür sind: zufällige Entdeckungen, größere technologische Brüche, Schwankungen bei den Produktionsmittelpreisen, bedeutende Verschiebungen auf den Weltfinanzmärkten, extremer Anstieg der Welt- oder Regionalnachfrage, politische Entscheidungen und Kriege. Die Verwertung solcher Erscheinungen erfolgt allerdings in jedem Land unterschiedlich.

Auf dem zweiten Nebenelement, dem *Staat*, soll in dieser Arbeit ein spezieller Fokus liegen, da im zweiten großen Teil die staatlichen und überstaatlichen Förderungsmaßnahmen für die Internationalisierung und Ansiedelung von Unternehmen besprochen werden. Porter argumentiert, dass der Staat auf alle vier Hauptelemente des Diamant-Modells Einfluss nehmen, und sie positiv oder negativ verändern kann. Dabei ist wichtig zu erwähnen, dass ein Land keine Möglichkeit hat wettbewerbsfähig zu sein, wenn sein einziger Anreiz die staatliche Politik ist. Sie kann durch Ihre Maßnahmen nur unterstützend wirken, und die Attraktivität der einzelnen Faktoren erhöhen oder vermindern (Porter, 1999, 148ff).

Bei den Bestimmungsgründen der internationalen Standortwahl, kann zwischen länderspezifischen und unternehmensspezifischen Aspekten unterschieden werden. Länderspezifische Ansätze fokussieren auf die Bedingungen die die einzelnen Zielländer bieten, die unternehmensspezifischen Ansätze stellen die unternehmens-internen Faktoren dar (Müller-Stewens/Lechner, 2002, 390). Da die Direktinvestitionsflüsse in die Staaten Zentral- und Nordosteuropas zwar stetig steigen, von Land zu Land allerdings divergieren, (Campos/Kinoshita, 2002, 406) liegt die Vermutung nahe, dass länderindividuelle Faktoren einen Einfluss ausüben. Die Abbildung 9 verbindet den Ansatz von Porter mit der Systematik von Müller-Stewens und Lechner, um die Einflussfaktoren der Standortwahl darzustellen.

**Abbildung 9: Einflussfaktoren der Standortwahl**

(Eigene Darstellung in Anlehnung an: Porter, 1999, 148ff; Müller-Stewens/Lechner, 2002, 390)

6.2.2 Unternehmensspezifische Einflussfaktoren

Die Internationalisierungsmotive, die in Kapitel 4 bereits ausführlich behandelt wurden, und die daraus resultierende Unternehmensstrategie, haben einen Einfluss auf die Wahl des Unternehmensstandortes im Ausland. Dabei spielen strategische Einflussfaktoren ebenso eine Rolle, wie so genannte weiche Einflussfaktoren. Das sind z.B. die Informationen über den Markt, die soziokulturelle Distanz oder die Machtverteilung innerhalb des Unternehmens. Je höher das Wissen über ein Land, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit dass ein Markteintritt erfolgt, und desto höher wird der Ressourceneinsatz sein (Müller-Stewens/Lechner, 2002, 393). Besonders in kleinen und mittleren Unternehmen hat die Auslandsmarktorientierung des Unternehmers einen Einfluss auf die Standortwahl, die wiederum vom Informationsstatus im Bezug auf das Zielland abhängig ist. Die Vorurteile des Investors beziehen sich dabei auf die

ausländischen Werte, Normen, Standortprozeduren, Hierarchien, Rechts- und Wirtschaftssysteme. Erfahrungen die im Zusammenhang mit der fremden Kultur bereits gemacht wurden, haben einen Einfluss auf die Investitionsentscheidung. Die Risikoeinstellung des Entscheidungsträgers in Bezug auf die wirtschaftlichen, politischen und soziokulturellen Risiken des Zielmarktes, determiniert ebenso den Standort der Investition. Der Inhalt und Umfang an Informationen über das Land legt die Risikoaversion bzw. Risikoakzeptanz gegenüber einem Investitionsprojekt fest. Informationsdefizite haben eine Befremdung zur Folge, wodurch eine negative Einstellung und Vorurteile bei der Entscheidungsfindung vorherrschen (Pott, 1983, 51ff).

Die gewählte internationale Strategie des Unternehmens beeinflusst die Internationalisierung des Unternehmens. Innerhalb der Unternehmensstrategien kann zwischen vier grundlegenden Strategietypen unterschieden werden. Die Einteilung erfolgt nach der Koordination, also der geografischen Reichweite der Durchführungsverantwortung, und der Konfiguration, welche als geografische Verteilung der Ressourcen definiert ist. (siehe Abbildung 10)

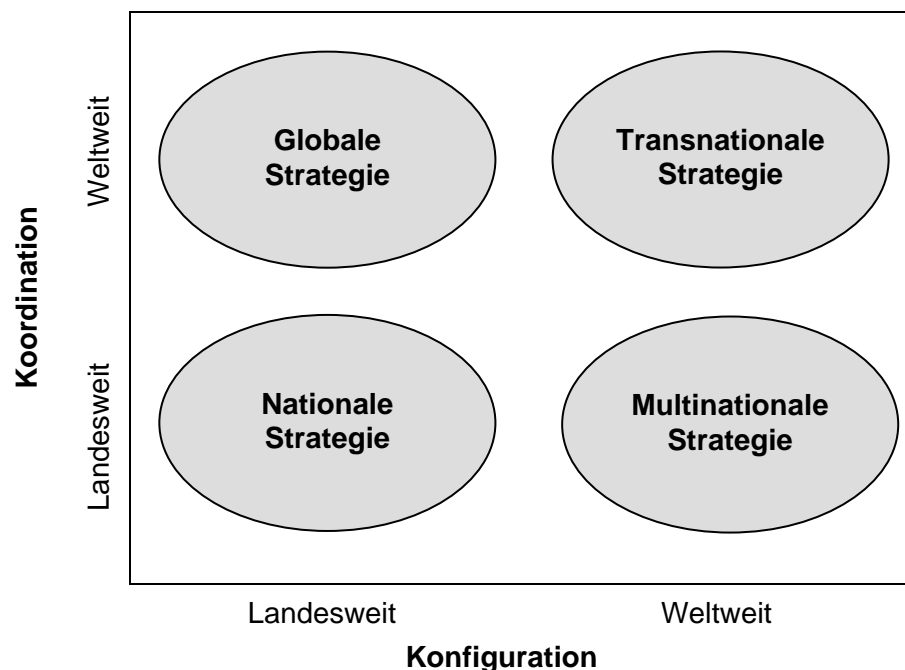


Abbildung 10: Typen internationaler Strategien

(Herbertz, 2002, 79)

Die globale Strategie ist gekennzeichnet durch die geografische Konzentration der Aktivitäten auf wenige Standorte, bei der die Koordination der Niederlassungen weltweit abgestimmt ist. Es erfolgt keine regionale Differenzierung, da die Märkte als

einheitlich angesehen werden. Bei der nationalen Strategie werden die wirtschaftlichen Aktivitäten auf ein Land beschränkt, wodurch eine Koordination nicht notwendig ist, und keine Internationalisierung erfolgt. Als multinationale Strategie wird die geografisch weltweit verteilte Aktivität verstanden, bei der in jedem Land eine unabhängige Politik verfolgt wird. Im Gegensatz dazu wird die Geschäftstätigkeit der geografisch gestreuten Tochterunternehmen bei der transnationalen Strategie koordiniert und aufeinander abgestimmt (Herbertz, 2002, 78ff).

6.2.3 Länderspezifische Faktoren (klassische Standortfaktoren)

Bei der Wahl des Investitionsstandortes spielen in der Regel länderspezifische Faktoren einen größeren Einfluss als die unternehmensinternen. Im folgenden Abschnitt sollen diese Faktoren dargestellt werden, wobei die Bewertung der Attraktivität eines Marktes von der Art der Wertschöpfung des Unternehmens abhängt. Reine Produktionsbetriebe legen weniger Wert auf Absatzmarktfaktoren als Verkaufsniederlassungen. Die Länder Zentral- und Nordosteuropas haben in diesem Zusammenhang unterschiedliche Vorteile. Polen ist zum Beispiel ein wichtiger Beschaffungs- und Absatzmarkt, mit Nachteilen im Produktionsbereich, in dem beispielsweise die Slowakei weit voraus liegt. Tschechien weist Stärken in allen drei Bereichen auf, die baltischen Staaten sind beliebte Absatzmärkte, jedoch als Beschaffungsmärkte und für die Produktion weniger geeignet (Boving, 2004, 17f).

6.2.3.1 Lohn- und Lohnnebenkosten

Aus dem Motiv der Kosteneinsparung heraus verlegen viele Unternehmen ihre Produktionsstandorte in zentral- und osteuropäische Reformstaaten, in denen die Löhne bedeutend niedriger als in den Industriestaaten sind. Durch diese Kostenvorteile kann ein wettbewerbsfähiger Preis angeboten werden. Eine Alternative zur Senkung des Lohnkostenanteils der betrieblichen Aufwendungen sind Rationalisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen, wobei dies meist nicht in allen Produktionsbereichen möglich ist. Oft werden aus diesem Grund Teile der Produktion, die nur niedrig qualifizierte Arbeitskräfte erfordern, in Niedriglohnländer verlagert (Oppenländer, 2002, 369). Insbesondere forschungsintensive Unternehmen investieren in Länder mit niedrigem Lohnniveau, da ein Kostenvorteil speziell bei arbeitsintensiven und komplexen Produktionsprozessen ausgenutzt werden kann (Miller/Weigel, 1972, 79). Die Abbildung 11 zeigt die monatlichen Lohnkosten der, für diese Arbeit relevanten Staaten im Jahr 2006. Aufgrund fehlender Daten kann ein Vergleich der Lohnkosten

dieser Länder mit Österreich und dem Durchschnitt der 15 beziehungsweise 27 EU-Staaten in Abbildung 12 nur für das Jahr 2004 erfolgen.

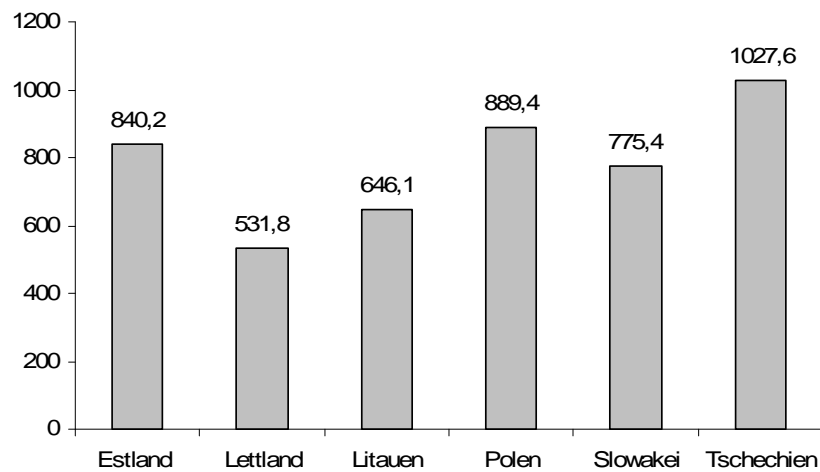


Abbildung 11: Monatliche Arbeitskosten 2006

(Eurostat, 2008)

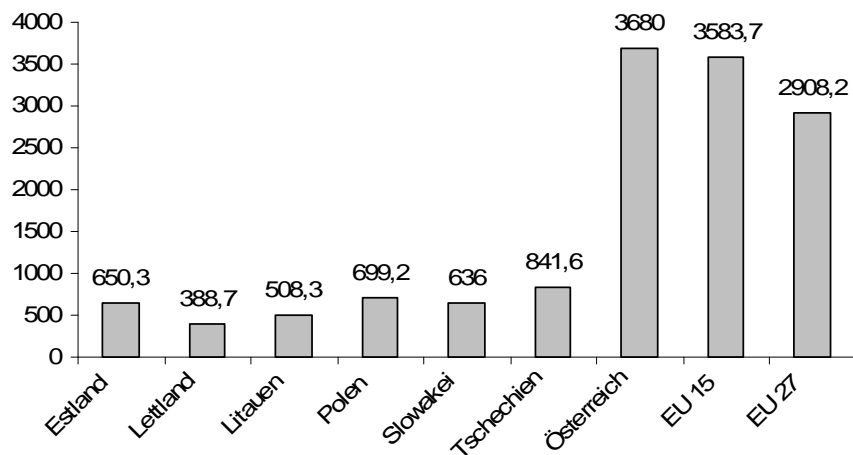


Abbildung 12: Monatliche Arbeitskosten 2004 im Vergleich

(Eurostat, 2008)

Bei KMU hängt die Relevanz des Lohnkostenfaktors in erster Linie von Ihrer Bindung zum Heimmarkt ab. Je schwächer die Bindung, desto eher werden Betriebe in Niedriglohnländer verlagert (Moore et al., 1991, 1019). Die Existenz eines komparativen Lohnkostenvorteils stellt einen wichtigen Grund für Unternehmen dar, in

den zentral- und nordosteuropäischen Markt zu investieren. Insbesondere die Tschechische Republik und die Slowakei werden von den Unternehmen als Länder mit niedrigen Lohnkosten wahrgenommen (Pye, 1998, 382). Trotz der Tatsache, dass Litauen, nach Lettland, das Land mit den niedrigsten Lohnkosten darstellt, ist dieser Standortfaktor nur nachrangig. Für nur etwa 40% der befragten Unternehmer sind die niedrigen Faktorkosten ein sehr wichtiger oder wichtiger Grund für einen Markteintritt. Zu erkennen ist allerdings, dass dieser Markteintrittsgrund in Produktionsbetrieben stärker berücksichtigt wird als in anderen Sektoren (Darskuviene/Kacergiute, 2004, 72). Der gesamte zentral- und nordosteuropäische Raum ist charakterisiert durch niedrige Lohnkosten, allerdings auch niedriger Produktivität. Sie hat sich nach der Ostöffnung zwar deutlich verbessert, liegt jedoch immer noch bei lediglich knapp 60 Prozent des EU-Durchschnitts (Djarova, 2004, 109f).

6.2.3.2 Quantität und Qualifikation der Arbeitskräfte

Die Quantität des Angebots an Arbeitskräften ist abhängig von der Bevölkerungsgröße, dem Altersaufbau, der Geschlechterverteilung, der prozentualen Erwerbstätigkeit der Geschlechtergruppen und der gesetzlichen Arbeitszeiten. Die Qualität der Arbeitskräfte unterscheidet sich von Land zu Land, und wird durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst. Der Ausbildungsstand der Bevölkerung, und das Bildungssystem stellen den Grundstein dar. Die Berufsverteilung, gestaffelt nach Wirtschaftssektoren, und die Auswanderung von hoch qualifizierten Spezialisten, schränken das Angebot oftmals ein. (Pott, 1983, 70f)

Die Arbeitsleistung der Arbeitskräfte wird einerseits beeinflusst durch die Arbeitsmoral, die durch ständische, historische und religiöse Werte geprägt ist, und die medizinische Versorgung und Ernährung der Bevölkerung. Heutzutage gewinnen qualitative Faktoren, wie die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte oder internationaler Mitarbeiter, an Bedeutung (Müller/Kornmeier, 2002, 118). Bei der Produktion von anspruchsvollen Gütern wird ein qualitativ gut ausgebildetes Personal benötigt, was die Wahl des Ziellandes einschränkt. Dieser Faktor ist speziell für Banken, Industrie- und Handelsunternehmen von Bedeutung, da oft der Anspruch an die Qualität des Humankapitals wichtiger ist als niedrige Lohnkosten (Macharzina/Oesterle, 2002, 376). Die Qualifikation, wie auch das Volumen der Arbeitskräfte in einem Markt, stellt für schnell wachsende kleine und mittlere Unternehmen einen wichtigen Faktor dar, da ein Großteil ihrer Arbeitskräfte lokal rekrutiert werden (Moore et al., 1991, 1020).

Die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften stellt, laut einer Studie von Pye, insbesondere in der Slowakei einen relevanten Standortfaktor dar. Polen schneidet in dieser Kategorie am schlechtesten ab (Pye, 1998, 383). Für ausländische Investoren in Litauen sind qualifizierte Arbeitskräfte innerhalb der Firma, sowie auf dem lokalen Arbeitsmarkt das wichtigste Motiv in das Land zu investieren. Über 65% der befragten ausländischen Investoren geben die ausgebildeten Arbeitnehmer als Grund für den Markteintritt an (Darskuvienė/Kacergijute, 2004, 72). Die Investitionen der neuen EU-Mitgliedsstaaten in Zentral- und Nordosteuropa in den Bildungsbereich, unterstützt durch die Europäischen Union, leisten einen wichtigen Beitrag zur Angleichung des Bildungsniveaus, wodurch immer mehr qualifizierte Arbeitskräfte vorhanden sind (European Commission, 2004, 2).

6.2.3.3 Infrastruktur

Die Infrastruktur eines Landes setzt sich zusammen aus den öffentlichen Verkehrsanbindungen, den öffentlichen Versorgungseinrichtungen für Wasser-, Elektrizitäts- und Gasleitungen und der Abfallentsorgung. Weiters gehören dazu die nationale Verwaltung, öffentliche Dienstleistungen, soziale Einrichtungen, Bildungsinstitute, private Zulieferer und Dienstleistungsunternehmen wie Banken und Versicherungen. Niederlassungen von Branchen, die ein hohes Maß an Interaktionen benötigen, können nur bei einer ausreichenden Infrastrukturversorgung effizient operieren. Damit hängt die Standortentscheidung bei ihnen auch von dieser Determinante ab (Pott, 1983, 74ff). Heutzutage stellt auch die Verfügbarkeit von Telekommunikationsinfrastruktur einen wichtigen Faktor dar, da für viele Unternehmen eine qualitativ hochwertige Internetverbindung notwendig für ihre Geschäftstätigkeit ist (Salmen, 2001, 75).

Multinationale Unternehmen bevorzugen die Regionen in den zentral- und nordosteuropäischen Ländern, in denen die benötigte Infrastruktur vorhanden und gut entwickelt ist (Boudier-Bensebaa, 2005, 624). Insbesondere in den Staaten, in denen die Infrastruktur bis zur Ostöffnung unterentwickelt war, ist das Umfeld durchaus ein Faktor, der von Unternehmen in Zuge der Standortwahl berücksichtigt wird (Djarova, 2004, 90). Der Grund resultiert aus der Tatsache, dass Regionen mit schlechter Infrastruktur durch niedrigere Produktivität und verminderte Rentabilität für private Investoren gekennzeichnet sind (Basile et al., 2003, 8). Eine effiziente Infrastruktur erleichtert Investitionen, und zieht dadurch ausländische Investoren an. Insbesondere

für exportorientierte Unternehmen ist ein funktionierendes Transportsystem eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit (Benacek et al., 2000, 18).

6.2.3.4 Rohstoffsicherung

In Abhängigkeit der Branche, in der ein Unternehmen agiert, kann die Bezugsmöglichkeit von Rohstoffen oder Vorprodukten eine Determinante für die Auslandsinvestitionsentscheidung darstellen. Bei der Existenz von Bodenschätzen, muss bei der Standortentscheidung festgestellt werden, welche nichtregenerierbaren Rohstoffe ein Land besitzt, in welcher Quantität und Qualität, und ob ihre Erschließung rentabel ist. Die Beschaffbarkeit von Maschinen, Baumaterialien und Werkzeugen hängt von den Kapazitäten und Distributionskanälen ab, die der Zulieferindustrie zur Verfügung stehen (Pott, 1983, 65f). Der Zugang zu Produktionsmaterialien hat, je nach Sektor, einen unterschiedlich hohen Stellenwert. Durch die Nähe zu den Bezugsstätten können Kosten eingespart werden, da bei einem Direktbezug keine Zwischenhändler benötigt werden (Oppenländer, 2002, 372). Empirische Studien haben gezeigt, dass die Faktoren Rohstofferschließung oder Rohstoffsicherung für die zentraleuropäischen Märkte (Pye, 1998, 383) und für das Baltikum (Darskuvienė/Kacergiuotė, 2004, 76) jedoch nur eine untergeordnete Rolle spielen.

6.2.3.5 Absatzmarktfaktoren

Die wichtigste Determinante von Internationalisierungsentscheidungen stellen Absatzmarktfaktoren, wie die Markterschließung, die Marktsicherung und das Marktwachstum dar. Die Größe des Absatzmarktes hängt von der Größe, dem Einkommen und dem Ausbildungsstand der Zielgruppe eines Marktes ab. Auch die Mentalität, die Konsumgewohnheiten und die Einkommensverwendung der einzelnen Einkommensschichten haben einen Einfluss auf den Umfang des potentiellen Absatzmarktes (Pott, 1983, 67ff). Für eine effiziente Erschließung von ausländischen Märkten ist meist eine physische Präsenz, in Form von Direktinvestitionen, notwendig. Da in den Industrieländern gesättigte Märkte mit hoher Konkurrenz vorherrschen, sind Unternehmen darauf angewiesen, neue Absatzmärkte zu erschließen, wobei Länder mit hohem Marktwachstum besonders attraktiv sind. Zur Sicherung von Marktanteilen im Zielland entscheiden sich Unternehmen oft für Direktinvestitionen. Die häufigsten Gründe dafür sind Importrestriktionen oder eine ablehnende Haltung der Konsumenten gegenüber ausländischen Produkten (Oppenländer, 2002, 369).

Marktfaktoren, wie die Marktgröße und die geografische und kulturelle Nähe, stellen die wichtigsten Einflussfaktoren für Direktinvestitionen dar (Demekas et al., 2007, 380). Insbesondere in Polen sind die Belieferung des neuen Marktes und das Wachstumspotential die wichtigsten Faktoren für die Investitionsentscheidung. Auf einer Skala von eins bis vier, wobei vier die höchste Wichtigkeit für die Standortwahl darstellt, erreicht Polen für den Faktor Markterschließung einen Wert von 3,76. Auch für Tschechien und die Slowakei wird diese Determinante hoch eingestuft, jedoch mit einem niedrigeren Wert von 3,30 bzw. 3,05 (Pye, 1998, 383). Trotz relativ geringer Marktgröße ist auch in Litauen die Bearbeitung des lokalen Marktes, nach der Existenz von qualifizierten Arbeitskräften, der zweitwichtigste Standortfaktor (Darskuvienė/Kacergijute, 2004, 72).

Der Zugang zu Kunden hat einen signifikanten Einfluss auf die Standortentscheidung von kleinen und mittelständischen Unternehmen, speziell im Dienstleistungsbereich. Bei Firmen mit hohen Inlandsverkäufen erhöht sich die Wichtigkeit dieses Faktors (Moore et al., 1991, 1020). Die Nachfragebedingungen in den zentral- und nordost-europäischen Märkten üben einen wichtigen Einfluss auf den Internationalisierungsstandort von multinationalen Unternehmen aus, wobei die Produktionsintensität in der Region einen wichtigen Faktor darstellt (Boudier-Bensebaa, 2005, 623).

6.2.3.6 Konkurrenz

Die Konkurrenz gehört zu den Wettbewerbsfaktoren, die sich aus der Zahl und Größe der Konkurrenten, der Art der dominierenden Wettbewerbspraktika, und der Intensität des Wettbewerbs zusammensetzen (Herbertz, 2002, 55). Untersuchungen zeigen, dass die Präsenz wichtiger Konkurrenzunternehmen am Zielmarkt gewünscht ist, da sie ein Signal dafür ist, dass der Markt für die Branche von Bedeutung ist (Kinoshita/Mody, 2001, 463). Eine zu hohe Wettbewerbssituation im Inland dagegen verursacht eine Erosion der Gewinne, was Unternehmen dazu bringt, ihre Tätigkeiten ins Ausland zu verlagern, wo eine bessere Wettbewerbsposition zu erreichen ist (Oppenländer, 2002, 373). Der „first mover advantage“ ist einer der wichtigsten Faktoren beim Markteintritt in zentraleuropäische Länder. Viele Firmen, die diesen Markt ausgewählt haben, sahen die Möglichkeit, von einer frühen Präsenz, kurz nach der Marköffnung, zu profitieren (Pye, 1998, 384).

6.2.3.7 Agglomeration

Firmen derselben Branchen tendieren dazu, sich in Regionen anzusiedeln, in denen sich verwandte Unternehmen befinden. Unternehmenscluster sind eine Folge der Agglomerationstendenzen internationaler Firmen. Zu erkennen ist dabei, dass große Regionen eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, dass sich Unternehmenscluster bilden (Head/Mayer, 2004, 969), wobei zwischen funktionaler und sektoraler Agglomeration unterschieden werden kann. Sektoral bezieht sich dabei auf die Agglomeration von Aktivitäten desselben Sektors in einer Region, die funktionale auf Aktivitäten derselben Funktion in einer Region. Die regionale Ballung von Unternehmen kann außerdem aufgrund von vertikalen Synergieeffekten in den Bereichen Transport und Kommunikation erfolgen. Forschungs- und Entwicklungs-, sowie Produktionsaktivitäten in zentral- und nordosteuropäischen Regionen ziehen Auslandsinvestitionen an (Defever, 2005, 18ff). Agglomerationen finden oftmals unter Organisationen derselben Nationalität statt, wobei die Ballungstendenz mit der Industrie variiert (Crozet et al., 2004, 28). Cluster sind auch in den zentraleuropäischen Staaten zu finden, unter anderem in der West-Slowakei und im Südwesten Tschechiens (Békés, 2004, 7).

6.2.3.8 Zugang zu immateriellen Vermögensgegenständen

Der Zugang zu immateriellen Werten, wie ein attraktiver Kundenstock, Patente oder Forschungs- und Entwicklungsergebnisse, stellt für Unternehmen bestimmter Branchen einen wichtigen Standortfaktor dar. Für Banken, Versicherungen und Handelsunternehmen sind Kundenkarteien interessant, für Industrieunternehmen und den Informations- und Kommunikationsbereich technologische Entwicklungen (Oppenländer, 2002, 373). Die Beschaffung von Informationen über neue Entwicklungen im Ausland stellt für Unternehmen in Industrien mit kurzen Produktlebenszyklen einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Durch Kooperationen mit geeigneten ausländischen Partnern oder durch die Akquisition innovativer Unternehmen, kann die Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten werden (Shapiro, 2005, 445f). In Pye's Studie der Motive für den Markteintritt nach Zentraleuropa stellt der Zugang zu lokaler Technologie nur eine untergeordnete Rolle dar, was höchstwahrscheinlich durch den, erst im Anfangsstadium befindlichen, technologischen Fortschritt in diesen Ländern begründet ist (Pye, 1998, 383).

6.2.3.9 Wirtschaftspolitik

Zu den staatlichen Rahmenbedingungen gehören bürokratische Hemmnisse, politische Verhältnisse, und die Existenz von Protektionismus. Die staatlichen Gesetze und die Dauer von Genehmigungsverfahren haben unter Umständen einen Einfluss auf die Expansionsentscheidung von Unternehmen. Da institutionelle Verfahren oft einen hohen Unsicherheitsfaktor darstellen, haben sie eine investitionshemmende Wirkung. Ebenso stellt die politische Stabilität, das Vorhandensein von Rechtsordnungen für die Einklagbarkeit von Verträgen, welches Sicherheit vor Enteignungen impliziert, eine wichtige Voraussetzung für die Internationalisierung in ein Zielland dar. Im Falle von protektionistischer Gesetzgebung hat das Unternehmen die Möglichkeit, Handelsbarrieren oder Einfuhrschränken durch eigene Standorte in dem Land zu überwinden (Oppenländer, 2002, 374).

Die staatliche Gesetzgebung hat zwar keinen so hohen Einfluss auf die Standortwahl von Unternehmen wie zum Beispiel Marktfaktoren, allerdings kann bei liberalen Handelsbarrieren und niedrigen Importzöllen durchaus eine investitionsfördernde Wirkung festgestellt werden (Demekas et al., 2007, 381). Institutionelle Faktoren haben einen signifikanten Einfluss auf die Standortwahl von Unternehmen, was durch die Erhöhung der Direktinvestitionen nach Zentral- und Nordosteuropa nach dem EU-Beitritt bewiesen werden kann. In diesen Staaten wird die politische und wirtschaftliche Stabilität oftmals als wichtigster Faktor in der Auswahl des Internationalisierungsziels genannt (Bevan et al., 2004, 19).

Der Einfluss des wirtschaftspolitischen Umfelds zeigte sich in den ersten Jahren nach der Ostöffnung in Tschechien und der Slowakei. Obwohl sich die beiden Staaten in unmittelbarer Nähe zu den westeuropäischen Industriestaaten befinden und, bedingt durch ihre gemeinsame Vergangenheit, ähnliche Merkmale aufwiesen, konnte Tschechien bedeutend mehr ausländische Investitionen anziehen als die Slowakei. Die Diskrepanz ist daher in der politischen Orientierung der Staaten nach der Spaltung zu suchen. Während die Regierung der Tschechischen Republik die Voraussetzungen für ausländische Direktinvestitionen schuf, förderte die Slowakei, mit einer nationalistischeren Grundeinstellung, Privatisierungen durch inländische Unternehmen (Pavlinek/Smith, 1998, 624).

6.2.3.10 Steuersysteme

Die Steuerbelastung in den Industriestaaten ist in den letzten Jahrzehnten beträchtlich gewachsen. Dabei ist nicht nur die Höhe des Steuersatzes, sondern auch die Bemessungsgrundlage, die durch Abschreibungsregelungen beeinflusst werden kann, von Bedeutung (Oppenländer, 2002, 370). Die Abbildungen 13 und 14 zeigen die Einkommenssteuer- und die Körperschaftsteuerhöchsätze auf nicht einbehaltene Gewinne der zentral- und nordosteuropäischen Staaten im Vergleich mit Österreich und den EU-15.

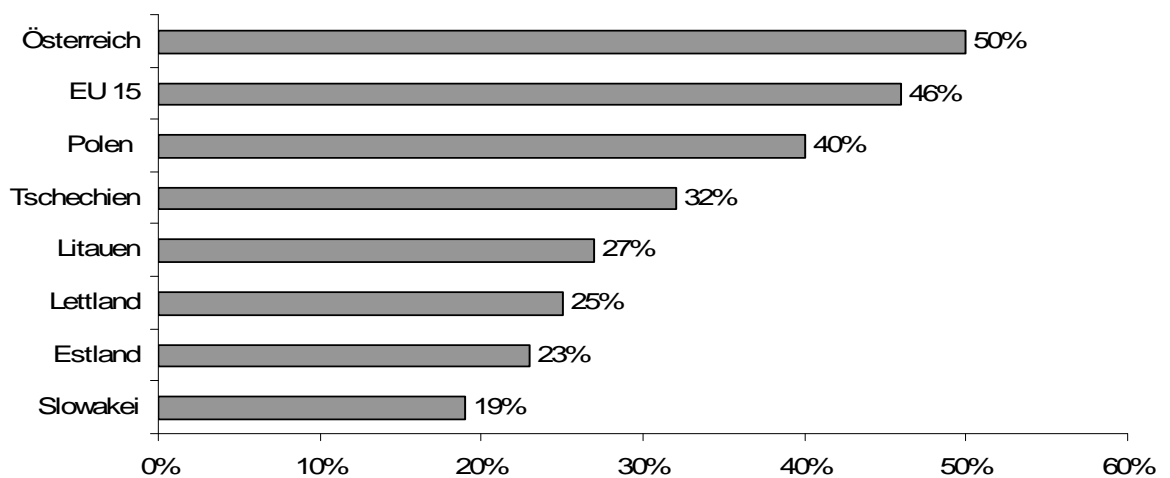


Abbildung 13: Einkommenssteuer 2007 im Vergleich

(WKO, 2007)

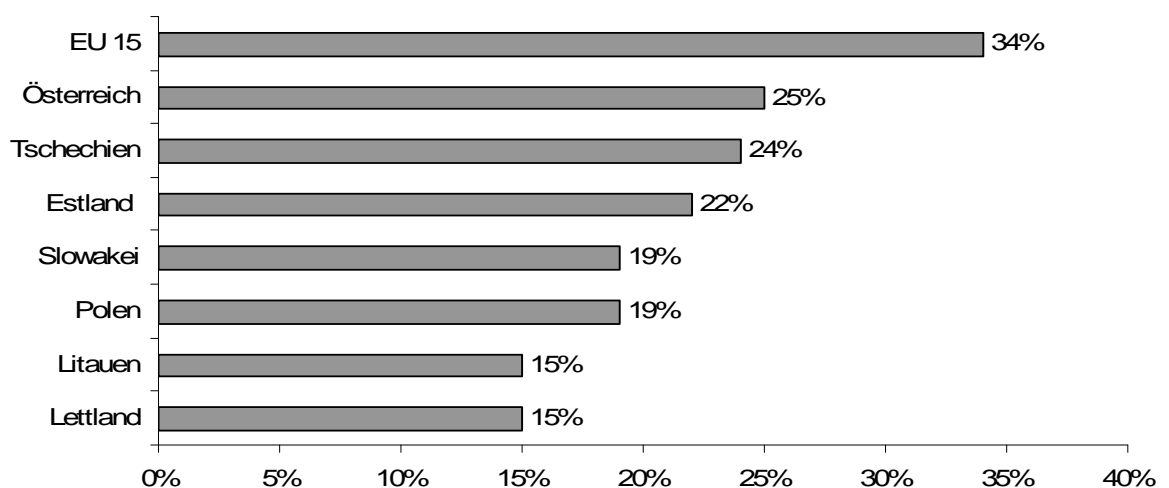


Abbildung 14: Körperschaftssteuer 2007 im Vergleich

(WKO, 2007)

Da eine Grundvoraussetzung für den EU-Binnenmarkt aufeinander abgestimmte Steuersysteme darstellen, und stark abweichende Steuersysteme zu Wettbewerbsverzerrungen führen, strebt die EU eine gewisse Harmonisierung der Steuersysteme an. Bisher ist allerdings lediglich eine Steuerkoordinierung zu erkennen, die in erster Linie darauf ausgerichtet ist, den möglichen unerlaubten Beihilfencharakter von staatlichen Steuervorteilen zu prüfen. Im Rahmen der Regionalförderung sind steuerliche Investitionsanreize für die Stärkung benachteiligter Gebiete sogar erwünscht (Sollgruber et al., 2001, 14).

Empirische Evidenz zum Beitrag von Steuersystemen zur Standortentscheidung sind gemischt. Besonders hohe Steuersysteme haben eine abschreckende Wirkung auf Direktinvestitionen (Boudier-Bensebaa, 2005, 16). Die Unternehmensbesteuerung allein ist allerdings meist nicht ausschlaggebend für die Wahl des Standortes, gehört aber, gemeinsam mit den staatlichen Rahmenbedingungen, dennoch zu den relevanten Einflussfaktoren (Weber, 1997, 11). Auch in Zentral- und Nordosteuropa stellt das Steuersystem eine untergeordnete Rolle dar. Ein Einfluss auf die Standortentscheidung ist meist nur bei der Wahl zwischen zwei, in Bezug auf Absatz- und Beschaffungsmarktfaktoren, sehr ähnlichen Staaten ausschlaggebend (Sedmíhradský/Klazar, 2002, 2).

6.2.3.11 *Investitionsförderung*

Ein weiterer Faktor, der auf die Internationalisierung eines Unternehmens Einfluss nimmt, ist die Bereitstellung von finanziellen und steuerlichen Anreizen durch das Zielland. Eine Erklärung dieser Mechanismen, und eine detaillierte Darstellung der Förderungsinstrumente für die Länder Zentral- und Nordosteuropas, erfolgt in den anschließenden Kapiteln 7 und 8 dieser Arbeit.

Grundsätzlich ist zu sagen, dass sich die Investitionshilfen aus verschiedenen Instrumenten zusammensetzen, die von Steuersubventionen, über Kredite bis zu Haftungsübernahmen und Bürgschaften reichen. Diese Maßnahmen beeinflussen den Wert eines Projektes unter Umständen erheblich, was die Entscheidung, in ein anderes Land zu gehen, erleichtern soll. Unternehmen kommen in erster Linie in den Genuss solcher finanziellen Vorzüge, wenn sie entweder in die technische Weiterentwicklung oder in die Errichtung neuer Produktionsstätten investieren wollen. Die Anreize haben den Sinn, einerseits den technischen Fortschritt in einer Region voranzutreiben, auf der anderen Seite die Standortwahl für Fertigungsstätten zu beeinflussen. Der Vorteil für Unternehmen, die diese Finanzierungshilfen in Anspruch nehmen, besteht in der

Tatsache, dass die betrieblichen Nettokosten des Investitionsprojektes gesenkt, und damit die Investitionsrentabilität gesteigert werden kann (Porter, 1989, 239).

Der Wettbewerb der Länder und Regionen um Investitionen wird von den Fördermaßnahmen bestimmt. In Zukunft werden immer mehr Unternehmen diese Maßnahmen in Ihrer Standortentscheidung berücksichtigen (Oppenländer, 2002, 372). Untersuchungen im EU-Raum haben ergeben, dass neben dem Steuersystem, auch Unterschiede in der nationalen Förder- und Beihilfenpolitik die Investitions- und Standortentscheidungen von Unternehmen beeinflussen (Sollgruber et al., 2001, 13). Es gibt Hinweise darauf, dass Standortentscheidungen ausländischer Anleger vom Wettbewerb um Direktinvestitionen konkurrierender Länder beeinflusst werden. Allerdings bestimmen finanzielle Anreize maximal den Standort innerhalb eines nationalen oder regionalen Marktes, nicht aber die grundsätzliche Entscheidung den gewählten Markt zu erschließen. In Bezug auf die Europäische Union bedeutet das, dass die Unternehmen sich zwar von vornherein für ein Zielland entscheiden, die Auswahl der Region, in der die Direktinvestition getätigt wird, vom Ausmaß der Förderung beeinflusst wird. Anders gelagert ist der Fall bei exportorientierten Anlageprojekten im Ausland, da hier eher Steuervorteile die Standorte prägen (Porter, 1989, 314f).

Es existieren empirische Hinweise darauf, dass durch EU-Strukturfonds geförderte Gebiete tendenziell mehr Investitionen anziehen als Regionen ohne Unterstützung. Dabei rücken Ländergrenzen in den Hintergrund, der Standort wird aufgrund der Attraktivität von Regionen gewählt (Basile et al., 2003, 21f). Für kleine und mittlere Unternehmen stellt die Existenz von regionaler Entwicklungshilfe den wichtigsten Standortfaktor dar, da sie ganz speziell auf externe Finanzhilfe und Beratung angewiesen sind (Moore et al., 1991, 1007).

7 Internationalisierungsförderungen

Nachdem die Standortfaktoren der Internationalisierungsstrategie dargestellt wurden, soll in diesem Teil der Arbeit auf die Internationalisierungsförderung der geografischen Expansion von Unternehmen eingegangen werden. Der allgemeine Abschnitt diskutiert dabei die Arten von Förderungen, ihre Klassifikation, und die allgemeinen Beweggründe für die staatliche Unterstützung von Unternehmen. Da österreichische Institutionen Förderungen für Export- und Internationalisierungsvorhaben nationaler Unternehmen vergeben, werden die Institutionen und Ihre finanziellen Instrumente vorgestellt.

Der darauf folgende Abschnitt ist der Europäischen Union gewidmet, indem zuerst die allgemeinen gesetzlichen Bestimmungen dargestellt, und dann die aktuellen Förderprogramme vorgestellt werden. Da die neuen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union an Bedeutung für Auslandsaktivitäten österreichischer Unternehmen gewonnen haben, werden im Anschluss daran, die aktuellen Fördermöglichkeiten dieser Länder präsentiert.

Die Wirtschaftsförderung hat den Zweck, die Ansiedelung von Unternehmen in einer Region zu fördern, um dadurch ihre wirtschaftliche Entwicklung zu unterstützen (Salmen, 2001, 88). Ähnlich wie auf einem Produktmarkt, wetteifern die verschiedenen Länder um die Direktinvestitionen multinationaler Konzerne. Ausländische, global tätige Unternehmen, haben gegenüber der gastgebenden Nation eine stärkere Verhandlungsposition, wenn es einen großen Teil der Produktion exportiert, oder auf Produktionsfaktoren zurückgreift, für die in verschiedenen Ländern problemlos Ersatz zu beschaffen ist. Als Beispiel dafür sind ungelernte Arbeitskräfte zu nennen (Porter, 1989, 310).

7.1 Arten von Förderungen

Förderungen können, wie in Tabelle 5 dargestellt, in drei große Kategorien eingeteilt werden. Steuerliche Anreize, finanzielle Zuschüsse und nicht-monetäre Förderungen.

Arten von Förderungen		
Steuerliche Anreize	Finanzielle Anreize	Nicht-monetäre Anreize
Steuerbegünstigungen Beschleunigte Abschreibung	Staatliche Zuschüsse Garantien Günstige Kredite Staatliche Eigenkapitalbeteiligung	Bereitstellung von gebrauchsfertiger Infrastruktur Freihandelszonen Regierungsaufträge Beratung

Tabelle 5: Arten von Förderungen

(Eigene Darstellung)

7.2 Klassifizierung von Förderungen

Die erwünschten wirtschaftlichen Effekte, die von Direktinvestitionen ausländischer Unternehmen erwartet werden, sind der Fortschritt der regionalen industriellen Struktur, Exportsteigerungen, eine Erhöhung der Devisenreserven, die Schaffung von Arbeitsplätzen, und die regionale Entwicklung. Die Klassifikation der Maßnahmen, die ein Staat setzt um Direktinvestitionen anzuziehen, kann nach der Reichweite oder dem Zeitpunkt ihres Einflusses erfolgen. (siehe Tabelle 6) Manche Effekte betreffen die gesamte Wirtschaft, andere verändern nur einzelne Regionen. Manche Effekte sind sofort bemerkbar, andere erst sukzessive in der Zukunft. Zum Beispiel sind die Auswirkungen der Arbeitsplatzschaffung, der Erhöhung der Devisenreserven, oder von Exportsteigerungen sofort nach der Investition ausländischer Unternehmen registrierbar. Die Verbesserung der Industriestruktur, die Exportsteigerung und der Transfer neuer Technologien wirken sich erst im Laufe der Zeit auf das Wirtschaftsumfeld aus. (Lim, 2005, 65).

In zentral- und nordosteuropäischen Ländern sind Sonderwirtschaftszonen und Industrieparks häufig angewandte regionale Investitionsanreize. Sonderwirtschaftszonen sind Gebiete, in denen Investoren von Zöllen und verschiedenen Steuern befreit werden. Industrieparks haben den Zweck, Industriecluster in benachteiligten Regionen aufzubauen (Jensen/Meyer, 2004, 17).

Reichweite	Lokal		Regionalförderung
	National	Verbesserung der Industriestruktur Exportförderung	Arbeitsplatzschaffung Erhöhung der Devisenreserven
		Entwicklungsphase	Start-up Phase
Zeitlicher Effekt			

Tabelle 6: Förderungsklassifizierung nach Reichweite und zeitlichem Effekt

(Lim, 2005, 65)

Eine weitere Klassifikationsmöglichkeit besteht nach der operativen Flexibilität und dem Zeitpunkt der Durchführung, dargestellt in Tabelle 7. Steuerliche Anreize basieren auf gesetzlichen Bestimmungen (wie die Körperschaftssteuer, beschleunigte Abschreibung, oder Befreiung von Importzöllen), womit sie schwer individuell einsetzbar sind. Auch Marktpräferenzen (wie die Gewährung von Monopolrechten, Importprotektionismus und Regierungsaufträge) sind nicht auf Einzelfälle anwendbar, da sie den gesamten heimischen Markt betreffen. Im Kontrast dazu stehen finanzielle Anreize, die Regierungen durch Ausschreibungen und individuelle Verhandlungen vergeben können. Dazu zählen finanzielle Zuschüsse, geförderte Kredite und staatliche Garantien zu günstigen Konditionen. Der Realisationszeitpunkt bezieht sich auf den Zeitpunkt, zu dem die wirtschaftlichen Folgen der Förderungen sichtbar werden. Finanzielle Anreize und Marktpräferenzen können als Ex-Ante Anreize angesehen werden, da das Ausmaß der Förderung bereits in der Investitionsentscheidung festgelegt ist (in der Start-up Phase). Bei steuerlichen Begünstigungen wird die Reichweite der Förderung erst proportional, im Laufe der Zeit sichtbar, weswegen sie zu den Ex-Post Anreizen gezählt werden können (Lim, 2005, 65).

Flexibilität	Flexibel		Finanzielle Anreize
	Unflexibel	Steuerliche Anreize	Marktpräferenzen
		Ex-Post	Ex-Ante
Realisationszeitpunkt			

Tabelle 7: Förderungsklassifizierung nach Flexibilität und Realisationszeitpunkt

(Lim, 2005, 65)

Eine Studie, die die Investitionsanreize in den USA untersucht, kommt zu dem Schluss, dass Staaten, die Handelszonen, Zuschüsse für Arbeitsplatzschaffung sowie niedrige Steuern anbieten, ausländische Investitionen anziehen (Head et al, 1999, 216). Eine weitere empirische Analyse hat ergeben, dass die für Unternehmen beliebtesten Investitionsanreize, keine Restriktionen in Bezug auf unternehmensinterne Zahlungen, keine Kontrolle von Dividendenüberweisungen, Begünstigungen von Importen, Garantien gegen Enteignung, und Steuerbefreiungen repräsentieren (Rolfe et al., 1993, 338ff). Die Tabelle 8 stellt die für Unternehmen wichtigsten Begünstigungen dar, wobei 1 „nicht sehr wichtig“ und 9 „sehr wichtig“ indiziert.

Nr.	Investitionsanreiz	Durchschnitt
1	Keine Restriktionen auf unternehmensinterne Zahlungen	7,69
2	Keine Kontrolle von Dividendenüberweisungen	7,17
3	Zollbegünstigungen	7,15
4	Garantien gegen Enteignung	6,91
5	Steuerbefreiungen über einen bestimmten Zeitraum	6,83
6	Befreiung von der Quellensteuer auf Dividenden	6,71
7	Steuerabkommen mit den USA	5,95
8	Zuschüsse für Anlagevermögen	5,90
9	Beschleunigte Abschreibung	5,45
10	Subventionierte Kredite	5,43
11	Grundsteuerbegünstigungen	5,07
12	Steuerbefreiung auf Vermögenszuwachs	4,83
13	Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen	4,76
14	Schutz vor Konkurrenten durch hohe Zölle	4,41
15	Kreditgarantien	4,39
16	Lohnkostenzuschüsse	4,14
17	Zuschüsse für Grundstückskäufe	3,97
18	Schutz vor Konkurrenten durch Quotenregelungen	3,84
19	Assistenz bei Machbarkeitsstudien	3,16
20	Subventionen für Forschung und Entwicklung	3,08

Tabelle 8: Beliebteste Investitionsanreize von Unternehmen

(Rolfe et al., 1993, 342)

Die Präferenzen der einzelnen Unternehmen für die Art der Förderung, hängen in hohem Maße vom Zeitpunkt der Investition, und von der Tätigkeit des Unternehmens ab. Organisationen in der Anfangsphase bevorzugen Anreize, die ihre hohen Anfangskosten reduzieren, für Firmen in der Expansionsphase ist es wichtiger, dass steuerliche Begünstigungen ihren Gewinn mindern. Für Produktionsunternehmen, die hohe Investitionen in Anlagevermögen tätigen, sind Anreize, die sich auf die Abschreibung von Wertgegenständen beziehen, attraktiver als für Dienstleistungsunternehmen. Exportorientierte Unternehmen bevorzugen Steuerbefreiungen und Zollbefreiungen, wogegen Unternehmen, die Direktinvestitionen tätigen, Förderungen schätzen, die einen protektionistischen Einfluss auf den Markt ausüben. Die Konfigurierung der Investitionsanreize spricht insofern unterschiedliche Unternehmen an, als dass große Unternehmen, mit hohen finanziellen Ressourcen, Subventionen bevorzugen, deren Höhe mit dem Investitionsvolumen zunimmt. Firmen die viele, speziell ausgebildete Arbeitnehmer anstellen, profitieren besonders von Förderungen, die für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen gewährt werden (Rolfe et al., 1993, 338ff).

7.3 Export- und Internationalisierungsförderungen österreichischer Institutionen

Alle staatlichen Maßnahmen, die durch Verminderung des Exportpreises, oder damit zusammenhängender Kosten, das Ausfuhrvolumen und den Ausfuhrwert erhöhen, fallen unter die Definition der Exportförderung. Ernst unterteilt die Außenwirtschaftsförderungen in indirekte Maßnahmen, die durch Marktforschungen die Transparenz ausländischer Märkte erhöhen, und direkte Exportförderung, die unmittelbar auf die Erleichterung der Internationalisierung einwirken (Ernst, 1999, 131). Im Rahmen der Exportfinanzierung muss der Exporteur einerseits den Wareneinkauf, die Produktions- und Lagerkosten, andererseits die Transport-, Versicherungs-, Vertriebs-, und Servicekosten finanzieren. Die Exportfinanzierung stellt daher Mittel für die Deckung dieser Kosten zur Verfügung (Altmann, 2001, 127).

Unter dem Begriff Exportförderung, darf in Österreich nicht die Gewährung von Direktzahlungen an Exportunternehmen verstanden werden, sondern in erster Linie ein staatlich gestütztes Exportgarantieverfahren. Es hat den Sinn, die Risiken von Auslandsgeschäften zu mindern, und ermöglicht dadurch eine günstigere Finanzierung von Exportgeschäften (BMF, 2007). Ziel der Außenwirtschaftsförderung ist die Steigerung der internationalen Tätigkeit insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen, für die die Barriere größer ist als für Großunternehmen (Ernst, 1999, 133). Da Großunternehmen häufiger Exportaktivitäten durchführen als KMU, sind Exportförderungen speziell für diese Unternehmensgruppe wichtig für ihre Internationalisierung. Die staatlichen Stützen haben oftmals einen wesentlichen Einfluss auf den Exporterfolg dieser Unternehmen (Alvarez, 2004, 383ff).

Die Regionalfördergebietskarte von Österreich legt fest, wie hoch die Förderung eines Firmenprojekts, in Abhängigkeit von seinem Standort, sein darf. Die Höhe der Beihilfe richtet sich weiters nach der Größe des Unternehmens, wobei wie auch bei EU-Förderungen, insbesondere KMU im Mittelpunkt stehen, sowie nach der Art des Investitionsprojektes. Die Fördergebietskarte für den Zeitraum 2007 bis 2013, genehmigt von der Europäischen Kommission am 20. Dezember 2006, stellt die wirtschaftlich schwächeren Regionen des Landes dar, für die höhere Förderungen in Anspruch genommen werden können.

Regionalförderungsgebiete Österreichs 2007-2013 gemäß EU-Beihilfenrecht

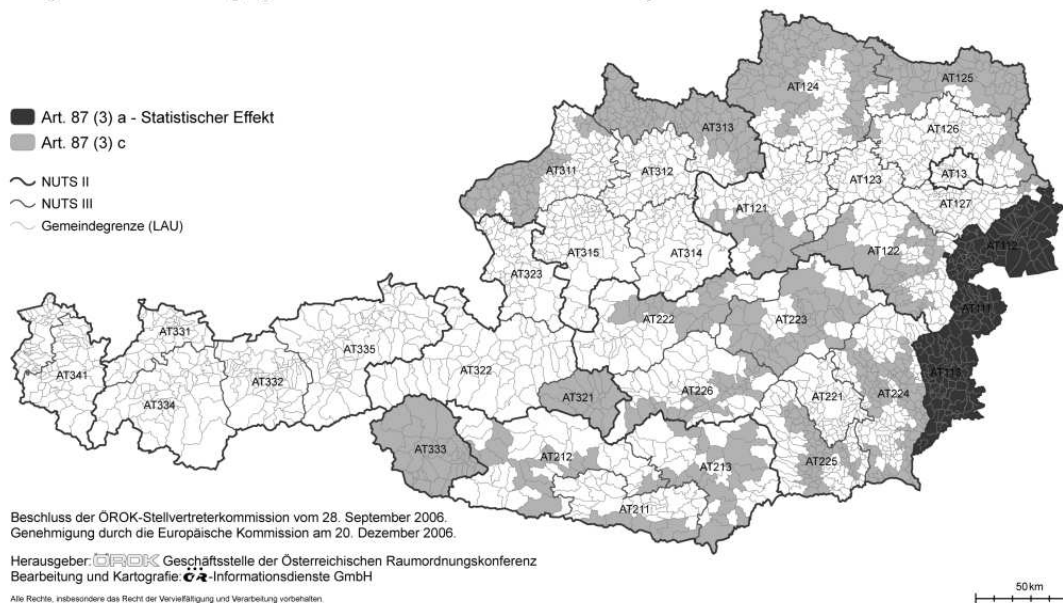


Abbildung 15: EU-Regionalfördergebiete Österreich 2007-2013
(OeROK, 2007)

Im Rahmen der aktuellen Regionalfördergebietskarte fällt das Burgenland unter den so genannten „statistischen Effekt“, der durch die Aufnahme der neuen Mitgliedsstaaten entstanden ist. Die Beihilfenobergrenze für Großunternehmen beträgt hier 30% bis Ende 2010, und 20% bis Ende 2013. Einige Gebiete in Österreich fallen unter den Art. 87 Abs. 3 lt. c, für die eine Höchstintensität von 15% festgelegt wurde, mit Ausnahme des Waldviertels und des Weinviertels, denen 20% zugesprochen wurden. Aufschläge von 20% für kleine, bzw. 10% für mittlere Unternehmen werden gewährt (ABl. C 34, 16.2.2007, 2ff).

7.3.1 Übersicht über heimische Institutionen

7.3.1.1 Österreichische Kontrollbank AG (OeKB)

Die Österreichische Kontrollbank AG stellt die zentrale Finanz- und Informationsdienstleistungsinstitution für Exportwirtschaft und Kapitalmarkt für österreichische Unternehmen dar. Sie ist seit 1950, als Bevollmächtigte der Republik Österreich, mit der banktechnischen Behandlung von Haftungsübernahmen des Bundes betraut, und steht im Eigentum inländischer Kommerzbanken (BMF, 2007a). Im Rahmen des Risikomanagements verschiedener Formen von Exportgeschäften, bietet die OeKB Garantien, Wechselbürgschaften und günstige Refinanzierung von Exporten und

Auslandsbeteiligungen an. Darüber hinaus stellt die Institution Informationsdienstleistungen, im Bezug auf Finanzdaten und Kennzahlen, zur Verfügung (OeKB, 2007).

7.3.1.2 Austria Wirtschaftsservice GmbH (aws)

Die AWS ist eine Förderbank des österreichischen Bundes für die unternehmensbezogene Wirtschaftsförderung. Ziel ist die nachhaltige Entwicklung des österreichischen Wirtschaftsstandortes durch Förderung, Finanzierung und Beratung, im Auftrag der öffentlichen Hand und der Bundesregierung. Konkret handelt es sich dabei um die Vergabe von Zuschüssen, zinsgünstigen Krediten aus dem ERP-Fonds, die Übernahme von Haftungen, und die Begleitung und Beratung der Unternehmen. Die AWS kooperiert mit internationalen Finanzinstitutionen und bilateralen Partnerorganisationen, um einen Zugang zu umfassendem Know-how bereitzustellen. Die Zusammenarbeit mit dem Europäischen Investitionsfonds (EIF) hilft der Institution, das Risiko der einzelnen Programme zu teilen (AWS, 2007).

7.3.1.3 Österreichischer Exportfonds GmbH

Der Exportfonds wurde im Jahr 1950 gegründet, und unterstützt seitdem österreichische Klein- und Mittelbetriebe bei Exportgeschäften und Markterschließungen. Die Eigentümer sind die OeKB und die Wirtschaftskammer Österreich. Adressanten für die Serviceleistungen sind Exporteure, Banken die Exporte finanzieren, Investoren in ausländische Märkte, und Versicherer (Exportfonds, 2007).

7.3.1.4 Wirtschaftskammer Österreich (WKO)

Die Außenwirtschaft Österreich ist der Serviceanbieter im Exportbereich der Wirtschaftskammer Österreich. Mit einem weltweiten Netz von Außenhandelsstellen bietet sie Informationen in Form von Publikationen und regelmäßigen Newslettern, individuelle Beratung, sowie länder-, branchen- und fachspezifischen Veranstaltungen an. Das Programm „go-International“ wurde von der WKO, gemeinsam mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA), ins Leben gerufen. Mit Hilfe von 32 Förderprogrammen sollen Unternehmen unterstützt werden, die zum ersten Mal Exportaktivitäten aufbauen, oder neue Märkte erschließen wollen (BMWA/WKO, 2007).

7.3.2 Förderinstrumente heimischer Institutionen

Die in Kapitel 5 vorgestellten Markteintrittsstrategien der Unternehmen, werden durch zahlreiche Förderinstrumente von den genannten österreichischen Förderinstitutionen unterstützt. Die Tabelle 9 stellt die Internationalisierungsanreize, gestaffelt nach der Anwendbarkeit auf die Internationalisierungsstufen, dar.

Export	Kooperation	Direktinvestition
Exportgarantien	Garantien für Beteiligungen an Joint Ventures	Beteiligungsgarantien
Markterschließungsgarantien	Kofinanzierung von Reise- und Aufenthaltskosten von Geschäftspartnern	Markterschließungsgarantien
Exportkredite	Unterstützung bei Kooperationspartnersuche	Kredite für Auslandsbeteiligungen
Markterschließungskredite	Studien	Markterschließungskredite
Refinanzierungen	Beratung	Bürgschaften
Bürgschaften		Studien
Studien		Beratung
Beratung		

Tabelle 9: Förderinstrumente nationaler Institutionen

(Eigene Darstellung)

7.3.2.1 Garantien

Eine Garantie stellt eine unwiderrufliche Verpflichtung des Garanten dar, im Auftrag und auf Rechnung des Auftraggebers, die Haftung für einen bestimmten Erfolg oder ein festgelegtes Risiko zu übernehmen, und dem Garantiebegünstigten einen Schaden zu ersetzen (Altmann, 2001, 302). Garantien von Förderinstitutionen sind Instrumente, die den Zweck erfüllen, das Risiko der Internationalisierung für eine festgelegte Laufzeit zu vermindern. Bei vertraglich definierten Fehlschlägen wird ein Teil des investierten Kapitals refundiert. Die Garantien der OeKB decken, für die relevanten Länder dieser Arbeit, aufgrund Ihrer Zugehörigkeit zur Europäischen Union, lediglich nicht-marktfähige Risiken. Die Deckung der politischen Risiken erfolgt mit bis zu 100% (OeKB, 2007).

a. Exportgarantien

Das Ausfuhrförderungsgesetz 1981 ermächtigt den Bundesminister für Finanzen, Haftungen in Form von Garantien für Kreditoperationen zu übernehmen. Staatlich unterstützte Absicherungsinstrumente wurden durch die EU-Kommission insofern eingeschränkt, als dass marktfähige Risiken nur noch von privaten Exportkreditversicherern übernommen werden können. Der Bund übernimmt über die OeKB nur noch Exportgarantien für weltweite Exportgeschäfte mit Kreditlaufzeiten von über zwei Jahren (BMF, 2007). Marktfähige Risiken werden von der EU als wirtschaftliche und politische Risiken öffentlicher und nicht öffentlicher Schuldner, die in den EU-Mitgliedsstaaten, den OECD-Staaten, Australien, Kanada, Island, Japan, Neuseeland, Norwegen, Schweiz und USA niedergelassen sind, definiert. Die Höchsttrisikodauer, eingegrenzt durch Fabrikationsdauer und Kreditlaufzeit, beträgt dabei weniger als zwei Jahre (ABl. C 217, 2.8.2001, 2f). Die OeKB, vom Bundesministerium für Finanzen (BMF) betraut mit der Abwicklung von Haftungsübernahmen, bietet Garantien für Exportunternehmen zur *Absicherung von Exportgeschäften*, wobei politische und wirtschaftliche Risiken von direkten und indirekten Lieferungen und Leistungen, Miet-, Pacht-, und Leasingverträgen abgesichert werden (OeKB, 2007a). Zur Minimierung der Risiken der Exportaktivitäten, werden zur Absicherung für die Produktionsphase, Kreditrückzahlungen oder Konsumgüter- oder Investitionsgüterlieferungen gewährt (Fräss-Ehrfeld, 2005, 44).

b. Beteiligungsgarantien

Die Absicherung von Auslandsinvestitionen durch die OeKB gilt ausschließlich für politische Risiken, und wird in Form von Beteiligungsgarantien, Konsignationslagergarantien, Maschineneinsatzgarantien und Vorleistungsgarantien vergeben, wobei letztere auch wirtschaftliche Risiken decken (OeKB, 2007b). Im Rahmen dieser Garantien können einerseits Minderheitsbeteiligungen und Investitionen, die zur Gänze im Eigentum des Unternehmens stehen, andererseits beteiligungsähnliche Darlehen und dauerhafte Einbringungen versichert werden (Fräss-Ehrfeld, 2005, 41). Die Garantiennehmer von Beteiligungsgarantien können österreichische Investoren, Darlehensgeber oder Kreditunternehmen sein. Garantien für Versicherungsverträge werden im Rahmen von Rückgarantien an Exportversicherer vergeben. Eine Voraussetzung für die Gewährung der Beteiligungsgarantien ist, dass die gedeckte Direktinvestition einen positiven Einfluss auf die österreichische Leistungsbilanz hat, was durch Dividendenzahlungen oder anderen Einnahmen aus der Beteiligung im

Ausland zu erwarten sind. Zu erreichen ist diese Bedingung auch durch die Erweiterung der Exportmöglichkeiten der in Österreich hergestellten Produkte oder die Kostenreduktion durch Auslagerung von Teilen der Produktion (OeKB, 2007b).

Die AWS übernimmt Projektgarantien im Rahmen des Programms „KMU-Internationalisierung“ und mit der Direktgarantie des „Ost-West-Fonds“, eine Absicherung für größere Investitionsprojekte mit einem Umfang von mindestens 730.000 EUR. Die Haftungsübernahmen im Rahmen des „Ost-West-Fonds“, werden österreichischen KMU gewährt die strategische Beteiligungsinvestitionen, in Form von Direktinvestitionen, der Errichtung von Tochtergesellschaften, der Erwerb von Beteiligungen und für die Gründung von Joint Ventures, im Ausland durchführen. Dabei werden, im Falle eines Fehlschlags, bis zu 50% der Projektmittel garantiert (AWS, 2007a). Das „KMU-Internationalisierungsprogramm“ befindet sich derzeit in Überarbeitung und kann daher nicht im Detail beschrieben werden (AWS, 2007b).

c. Finanzierungsgarantien

Eine weitere Art von Garantien sind Finanzierungsgarantien, die für Kredite inländischer Banken, zum Zweck von Unternehmensgründungen oder Beteiligungen im Ausland, gewährt werden. Durch die Haftungsübernahme der Internationalisierungsinstitution können fehlende dingliche Sicherheiten ersetzt, und günstigere Konditionen erreicht werden. Die AWS bietet diese Dienstleistung im Rahmen des Programms „KMU-Internationalisierung“ und des Programms „Ost-West-Fonds“ an. Das Projektrisiko wird in Rahmen der „KMU-Internationalisierung“ mit bis zu 80% gedeckt, wobei eine Kostenobergrenze von 1 Mio. EUR gilt (AWS, 2007b). Bei Finanzierungsgarantien in Rahmen des „Ost-West-Fonds“ werden Projekte von mehr als 730.000 EUR gedeckt, und dabei bis zu 90% der Kredite gegenüber der inländischen Bank besichert (AWS, 2007a).

Die Finanzierungsgarantien der OeKB gelten für gebundene Finanzkredite, Akkreditivbestätigungen, Anleihen und Forderungsankäufe. Bei dieser Garantieart ist nicht das Unternehmen, sondern das Kreditinstitut der direkte Begünstigte der Fördermaßnahme. Ihr wirtschaftliches und politisches Risiko bei der Vergabe von Finanzmitteln wird von der OeKB übernommen, wobei die Höhe der Deckung des politischen Risikos vom Exportzielland, und die Deckung des wirtschaftlichen Risikos von der Bonität des Vertragspartners abhängig ist (OeKB, 2007c).

d. Markterschließungsgarantien

Der Österreichische Exportfonds wickelt Markterschließungsgarantien ab die das Risiko absichern, dass Umsatzzahlen in Ländern außerhalb der EU nicht erreicht werden. Es werden Aufwendungen für Marktstudien, Beraterhonorare, Reise-, Vertretungs- und Repräsentanzkosten im Ausland gedeckt. Gültig ist diese Garantie allerdings ausschließlich für KMU und Tätigkeiten außerhalb der Europäischen Union (Exportfonds, 2007a).

e. Eigenkapitalgarantien

Wie in Kapitel 9 näher beschrieben wird, zählen niedrige Eigenkapitalquoten zu den hemmenden Faktoren im Internationalisierungsprozess. Garantien für Eigenkapital zählen zwar nicht zu den klassischen Internationalisierungsförderungen, sie unterstützen Unternehmen jedoch bei der Kapitalbeschaffung, die für Tätigkeiten im Ausland notwendig ist. Die AWS vergibt, im Rahmen der Eigenkapitalförderung, Garantien für bis zu 50% des frischen Beteiligungskapitals an kleine und mittlere Unternehmen, die vor maximal fünf Jahren gegründet wurden. Ausgenommen sind dabei Beteiligungen in der Tourismus- und Freizeitbranche. Die Absicherung erfolgt für das Risiko des Beteiligungsgebers bei Insolvenz des Unternehmens, wobei der garantierte Beteiligungsbetrag bis zu 1 Mio. EUR beträgt (AWS, 2007c).

7.3.2.2 Kredite**a. Exportkredite**

Ein Exportkredit ist ein Kredit, der dem inländischen Exporteur zur Finanzierung seiner Kosten, bis zur Bezahlung durch den Käufer, von einer Finanzinstitution gewährt wird. Die Gewährung von Darlehen für Exporttätigkeiten kann für langfristige Exporte, oder auf kurzfristiger Basis, für einzelne Ausfuhrgeschäfte erfolgen (Altmann, 2001, 125). Für Exportkredite für kleine und mittelständische Unternehmen ist der österreichische Exportfonds zuständig. Finanzierbar sind Ausfuhrgeschäfte mit ausländischen Vertragspartnern im Bezug auf österreichische Lieferungen oder Leistungen. Für kontinuierliche Exporttätigkeiten werden Rahmenkredite zu Verfügung gestellt, für fallweise Exporte können Produktions- und Fakturenüberbrückungskredite in Anspruch genommen werden. Produktionskredite finanzieren das Ausfuhrgeschäft ab dem Produktionsbeginn bis zur Zahlung, Fakturenüberbrückungskredite sind vom Zeitpunkt der Auslieferung der Ware, bzw. Erbringung der Leistung, bis zur Zahlung gültig.

Die Obergrenze für alle genannten Kredite beträgt 30% des letztjährigen Exportumsatzes, bzw. des erwarteten Exportumsatzes des laufenden Geschäftsjahres (Exportfonds, 2007b). Der Exportfonds unterstützt KMU außerdem beim Eintritt in neue Regionen durch Markterschließungskredite, die es dem Unternehmen ermöglichen, ihre Produkte oder Dienstleistungen in einem neuen Markt außerhalb der EU einzuführen (Exportfonds, 2007c).

b. Kredite für Auslandsinvestitionen

Ein weiteres wichtiges Hilfsmittel, zur Förderung der Internationalisierung österreichischer Unternehmen, ist die Vergabe von günstigen Krediten für Auslandsinvestitionen. Die AWS vergibt diese Mittel im Rahmen des „erp-Internationalisierungskredits“ für Investitionen in die Errichtung oder Erweiterung von Produktionsniederlassungen, Tochterfirmen oder Produktions-Joint Ventures, im Ausmaß von mindestens 25% für kleine und mittlere Unternehmen. Allerdings werden nur Internationalisierungen in die Länder, Albanien, Bosnien-Herzegowina, Kroatien, Mazedonien, Montenegro, Serbien, Russland, Ukraine, Türkei, China und Indien vergeben, und sind somit für diese Arbeit nicht relevant (AWS, 2007d).

7.3.2.3 Bürgschaften

Im Gegensatz zu Garantien sind Bürgschaften Verträge, bei denen sich der Bürge verpflichtet, bei Zahlungsunfähigkeit oder Zahlungsunwilligkeit des Schuldners, für die Erfüllung der Verbindlichkeit des Schuldners einzustehen (Altmann, 2001, 301). Bürgschaften haben den Zweck, eine zinsgünstige Finanzierung von Exportgeschäften zu ermöglichen. Im Rahmen des Angebots der OeKB können einerseits laufende Exportgeschäfte, als auch Beteiligungen und Markterschließungsaufwendungen finanziert werden. Eine Möglichkeit bietet dabei das Kontrollbank-Refinanzierungsrahmen-Verfahren, bei dem Großunternehmen bis zu 12% ihres letztjährigen Exportumsatzes finanzieren können. Auch für Beteiligungen bzw. langfristige Darlehen können Wechselbürgschaften in Anspruch genommen werden. Voraussetzung dafür ist allerdings ein positiver Effekt für die österreichische Leistungsbilanz. Weiters werden Solawechselbürgschaften gewährt, welche Bürgschaften auf Wechsel für den Aussteller darstellen, und die Finanzierung von Beteiligungen im Ausland mit Kreditgewährung erleichtern (OeKB, 2007d).

7.3.2.4 Refinanzierungen

Die Refinanzierung dient der Mittelbeschaffung für die eigene Vergabe von Krediten. Der Exporteur erhält Finanzmittel von seiner Bank, welche diese zu günstigen Konditionen zur Verfügung gestellt bekommt. Der Vorteil für Unternehmen besteht darin, dass die Kreditinstitute mit Hilfe dieser Maßnahme die Möglichkeiten haben, Exporteuren günstigere Finanzierungen anzubieten. Im Rahmen der Exportfinanzierung bietet die OeKB kommerzielle oder konzessionelle Refinanzierungen an. Die Finanzmittel für die Exportfinanzierung können von der OeKB zu günstigen Konditionen auf in- und ausländischen Finanzmärkten aufgenommen werden (Fräss-Ehrfeld, 2005, 35).

Das Exportfinanzierungsverfahren steht in- und ausländischen Kommerzbanken als Refinanzierungsquelle für Kredite, die Exporteuren zur Finanzierung von Lieferkrediten eingeräumt wurden offen, eingestuft nach den Bonitätskriterien der OeKB. Eine weitere Anwendung sind Kredite, die Banken ausländischer Regierungen, Importeuren oder Kreditinstituten zur Bezahlung österreichischer Exporte oder Beteiligungsfinanzierungen eingeräumt werden. Die kommerziellen Finanzierungen für transaktionsbezogene Exportgeschäfte und Auslandsinvestitionen, werden zu einem variablen und einem fixen Zinssatz durchgeführt. Rahmenkredite für kurzfristige, revolving Exportgeschäfte werden zur Gänze zu einem von der OeKB festgesetzten Zinssatz durchgeführt. Voraussetzung für das Exportfinanzierungsverfahren ist eine Haftungsübernahme durch die Republik Österreich, private Exportversicherer, den Ost-West-Fonds oder dem AWS (OeKB, 2007e).

Konzessionelle Finanzierungen, die auch unter dem Begriff Soft Loans laufen, sind Kredite, die durch niedrige Zinssätze und lange Laufzeiten mit tilgungsfreien Perioden gekennzeichnet sind. Die günstigen Konditionen werden durch Stützungsleistungen des Bundes ermöglicht (OeKB, 2007e). Neben der Unterstützung der Exportwirtschaft im internationalen Wettbewerb, haben Soft Loans das Ziel, Entwicklungsländer zu unterstützen. Aus diesem Grund vergibt die OeKB diese Soft Loans, gemäß der Politik des Bundesministeriums für Finanzen, nur für ausgewählte Länder und Projekte (BMF, 2007). Der zulässige Länderkreis liegt außerhalb der EU am Balkan, in Südostasien, Afrika, sowie Mittel- und Südamerika, und ist damit für diese Arbeit nicht relevant.

7.3.2.5 Studien

Ein weiteres Förderinstrument der österreichischen Institutionen stellen Beteiligungen an Studien dar, die den Unternehmen Investitionsentscheidungen erleichtern. Das Programm „go-international“ beteiligt sich an den Kosten von Machbarkeits- und Markterschließungsstudien, die Informationen über umkämpfte Branchen oder wirtschaftlich schwierigen Regionen liefern. Durch diese Maßnahme kann das Risiko des Auslandsengagements besser eingeschätzt werden (BMWA/WKO, 2007a).

7.3.2.6 Beratung

Das Internationalisierungsprogramm „go-international“ bietet eine große Auswahl an Beratungsaktivitäten für Unternehmen die im Ausland tätig werden wollen. Das Angebot reicht von Veranstaltungen mit internationalen Experten, über Informationsreisen bis zum Kontaktaufbau zu internationalen Banken. Wenn Rechtshilfe oder Beratung im Ausland in Anspruch genommen werden, beteiligt sich das Programm zu 50% an den Kosten, maximal aber 3.000 EUR. Für Unternehmen, die ins Exportgeschäft einsteigen, werden auch Grundschulungen zu diesem Thema angeboten. Die Kosten für KMU werden zu 75% bzw. höchstens 2.500 EUR gefördert. Durch Kofinanzierung der Kosten für die Beratung für EU-Förderungen mit 50%, oder bis zu 4.000 EUR, soll den Unternehmen der Zugang zu Subventionen erleichtert werden (BMWA/WKO, 2007a).

7.3.2.7 Sonstige Förderungen

Das Programm „go-international“ bietet Kofinanzierungen für innerbetriebliche Weiterbildungsprogramme für KMU an. Voraussetzung ist die Vorlage eines Ausbildungsplans zu exportrelevanten Themen, die zu 50% oder maximal 10.000 EUR mitfinanziert werden. Eine weitere Maßnahme ist die Organisation von österreichischen Gruppenständen auf Messen im Ausland, bei denen 60% der Teilnahmekosten übernommen werden. Auch die Kosten für die Teilnahme an wissenschaftlichen Kongressen und Symposien im Ausland für bis zu drei Mitarbeiter werden zur Hälfte gefördert. Da es bei internationalen Projekten oftmals zur Zusammenarbeit mit Partnern aus anderen Ländern kommt, werden über das Programm bis zu 50% der Reisekosten der ausländischen Geschäftspartner gefördert (BMWA/WKO, 2007a). Mit der Bereitstellung von Finanzkennzahlen und Wirtschaftsdaten unterstützt auch die OeKB Unternehmen bei Ihrer Suche nach geeigneten Zielmärkten für ihre Auslandstätigkeiten (OeKB, 2007).

7.4 Förderungen der Europäischen Union

7.4.1 Wirtschaftsförderung der Europäischen Union

Grundlage für die Wirtschaftsförderung und das Beihilferecht der Europäischen Union bilden die Wettbewerbsregeln nach Art. 3 Abs.1 lt. g des EG-Vertrages. Demnach sind Wettbewerbsbeschränkungen innerhalb des Binnenmarktes verboten. Diese können insbesondere dann vorliegen, wenn den Wirtschaftsteilnehmern der Mitgliedsstaaten staatliche Beihilfen gewährt werden (Sollgruber, 2007, 5). Die Vergabe von staatlichen Förderungen an Unternehmen in der EU wird durch das Beihilfenrecht geregelt, dem grundsätzlich alle nationalen Fördermittel untergeordnet sind (Fräss-Ehrfeld, 2005, 85).

7.4.2 Beihilferecht der Europäischen Union

Das Beihilfeverbot, das den EU-Mitgliedsstaaten verbietet, durch finanzielle und geldwerte Vergünstigungen bestimmte Unternehmen oder Produktionszweige zu begünstigen, bildet die Basis des staatsbezogenen Wettbewerbsrechts. Der Wettbewerb und der Handel zwischen Mitgliedsstaaten darf nicht beeinträchtigt werden, und die Chancengleichheit der Unternehmen muss gesichert sein (Frenz, 2007, 25). Da ein Großteil der EU-Förderungen nicht von der Europäischen Kommission direkt, sondern über nationale und regionale Behörden ausbezahlt wird, sind Gesetze zur Regulierung dieser Beihilfen notwendig (Kumar, 2005, 54). *„Nach Art. 87 Abs. 1 EG-Vertrag sind staatliche oder aus staatlichen Mitteln gewährte Beihilfen gleich welcher Art, die durch die Begünstigung bestimmter Unternehmen oder Produktionszweige die Wirtschaft verfälschen oder zu verfälschen drohen, mit dem Gemeinsamen Markt unvereinbar, soweit sie den Handel zwischen Mitgliedsstaaten beeinträchtigen“* (Frenz, 2007, 51). Die verbotenen Beihilfen stellen laut Definition eine Begünstigung dar, bei der der Begünstigte ein bestimmtes Unternehmen oder Produktionszweig sein muss, eine Belastung öffentlicher Mittel stattfinden und die Rückführbarkeit auf den Staat gegeben sein muss (Frenz, 2007, 51). Darlehen gehören nur dann dieser Definition an, wenn nicht die vertragliche Austauschbeziehung, sondern die Beteiligung mit Kapital am Unternehmen im Vordergrund steht. Die Befreiung eines Unternehmens von Abgaben fällt ebenso unter die Definition von Beihilfen. Staatliche Beihilfen fallen grundsätzlich in den Anwendungsbereich des Art. 87 Abs. 1 des EG-Vertrags, dem Grundsatz der Unvereinbarkeit (Sollgruber, 2007, 18).

Bei Vorliegen einer staatlichen Leistung ohne angemessene Gegenleistung, ist der Tatbestand einer Beihilfe zwar erfüllt, es muss jedoch nicht zwingend ein Beihilfenverbot gemäß Art. 87 Abs. 1 EG-Vertrag vorliegen, da es sich bei dem Beihilfeverbot nicht um ein absolutes Verbot handelt. In den Absätzen 2 und 3 sieht Art. 87 Fälle vor, in denen bestimmte Arten von Beihilfen als mit dem „Gemeinsamen Markt“ vereinbar angesehen, oder für vereinbar erklärt werden können (Frenz, 2007, 191). Im folgenden Teil werden die wichtigsten, für Unternehmen relevante Ausnahmen von dem Beihilfeverbot dargestellt. Dazu gehören De-minimis Beihilfen, Gruppenfreistellungsverordnungen und horizontale Beihilfen zur Förderung gewisser Wirtschaftszweige.

7.4.2.1 De-minimis Beihilfen

Die Verordnung VO Nr. 1998/2006 der Kommission vom 15. Dezember 2006 über die Anwendung der Artikel 87 und 88 EG-Vertrag auf De-minimis Beihilfen regelt Subventionen, welche aufgrund ihrer minimalen Bedeutung nicht der Kontrolle durch die Kommission unterworfen sind. Der Schwellenwert wurde am 10.6.2006, in einem abgeänderten Verordnungsentwurf, von 100.000 EUR auf 200.000 EUR erhöht. Die neue Verordnung ist auch für die Verarbeitung und Vermarktung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen und auf den Transportsektor anwendbar, wobei die Höchstgrenze für letzteren mit 100.000 EUR festgelegt wurde. Alle Beihilfen, die auf Basis von De-minimis Beihilfen vergeben werden, sind nicht meldepflichtig. Die Freistellungsverordnung für De-minimis Beihilfen gilt grundsätzlich für alle horizontalen Beihilfen unabhängig von ihrer konkreten Zielsetzung, wobei die Wirtschaftsbereiche Landwirtschaft, Fischerei, Aquakultur und Verkehr ausgenommen sind. Weiters werden exportbezogene Beihilfen, die unmittelbar an ausgeführte Mengen bestimmter Produkte gekoppelt sind, oder für laufende Ausgaben im Zusammenhang mit dem Export in andere Mitgliedsstaaten stehen, ausgenommen. Darlehen, Bürgschaften, Risikokapitalmaßnahmen und Kapitalzuführungen fallen nicht unter die De-minimis Regelung, da ihr Wert nicht ohne Risikobeurteilung in das Bruttosubventionsäquivalent umgewandelt werden kann (Frenz, 2007, 282). Das Bruttosozialäquivalent ist definiert durch die Förderung als Prozentsatz der förderbaren Projektkosten vor Abzug der direkten Steuern (ABl. L 379, 28.12.2006, 5ff). Obwohl sich die Regelung nur auf transparente Beihilfeformen beschränkt, enthält der Verordnungstext Erläuterungen zum Status von Darlehen, Kapitalzuführungen, Wagniskapital und Kreditsicherheiten. Demnach sind Sicherheiten von bis zu 1,5 Mio. EUR freigestellt. De-minimis Beihilfen sind mit anderen Beihilfen kumulierbar (Sollgruber, 2007, 56).

7.4.2.2 Gruppenfreistellungsverordnungen

Der Art. 87 Abs. 2 und Abs. 3 des EG-Vertrags enthält einen umfangreichen, abschließenden Katalog von Ausnahmebestimmungen. Sie werden unterteilt in Tatbestände die mit dem „Gemeinsamen Markt“ vereinbar sind, und in Tatbestände, in denen die Kommission Beihilfen für zulässig erklären kann. Art. 3 lit. a bis c enthält, insbesondere relevant für diese Arbeit, wirtschaftliche Gründe für die ausnahmsweise Zulässigkeit von Beihilfen. Neben den zwingenden Einzelausnahmen und den fakultativen Einzelausnahmen, sind die Gruppenfreistellungsverordnungen von besonderer Bedeutung. Die Kommission wurde durch die Kompetenzübertragung der VO (EG) Nr. 994/1998 ermächtigt, in Gruppenfreistellungsverordnungen bestimmte Arten von Beihilfen für vereinbar mit den Vorschriften des Art. 87 Abs. 2 und Abs. 3 zu erklären. Gemäß Art. 1 Abs. 1 VO (EG) Nr. 994/1998 ist der Erlass nicht umfassend, sondern auf Begünstigungen von kleinen und mittleren Unternehmen, Forschung und Entwicklung, Umweltschutzmaßnahmen, Beschäftigung und Ausbildung und auf Regionalbeihilfe beschränkt. Für die Gewährung dieser Beihilfen wurden Leitlinien und Gemeinschaftsrahmen erlassen, die im Vorfeld offen gelegt und erläutert werden müssen (Frenz, 2007, 277f).

a. Gruppenfreistellungsverordnung für regionale Investitionsbeihilfen

Regionalbeihilfen haben den Zweck, die Entwicklung strukturschwacher Gebiete zu unterstützen und sind trotz ihres Einflusses auf die Wettbewerbssituation zulässig. Artikel 87 Abs. 3 lit. a und c unterscheiden dabei Gebiete mit mehr oder weniger schweren wirtschaftlichen Problemen auf gemeinschaftlicher (lit. a) und nationaler Ebene (lit. c), wovon sich die Förderintensitäten ableiten lassen. Die Fördergebietskriterien, erlassen von der Europäischen Kommission, haben einen Programmplanungszeitraum von 2007 bis 2013 und haben im Besonderen Bedeutung für die Strukturfonds der Europäischen Union. Darin enthalten sind Regeln für die Genehmigung von staatlichen Beihilfen wie Investitionszuschüsse und Steuerermäßigungen, sowie Leitlinien nach denen die förderwürdigen Regionen ausgewählt werden. Entsprechend der Kohäsionspolitik der Europäischen Union sind diese Regelungen drauf ausgerichtet, die Regionalbeihilfen auf die am meisten benachteiligten Gebiete des Binnenmarktes zu verteilen (Sollgruber, 2007, 46).

Die Freistellungsverordnung für regionale Investitionsbeihilfen ist grundsätzlich auf alle Investitionsbeihilferegelungen anwendbar. Ausnahmen stellen nur nicht-transparente Beihilfen, wie zum Beispiel öffentliche Darlehen oder staatliche Bürgschaften dar. Einige Wirtschaftsbereiche, wie die Fischerei, der Schiffbau, die Kohle- Stahl- und Kunstfaserindustrie sind von der Freistellung ausgenommen, da es für sie eigene Regelungen gibt. Weiters sind auch einige Beihilfezwecke, wie Beihilfen für ausfuhrbezogene Tätigkeiten, von der Freistellung ausgenommen. Die Freistellung der Beihilfe gilt für Erstinvestitionen in einer förderwürdigen Region eines Mitgliedsstaates, unter Einhaltung der zulässigen Obergrenzen für Regionalbeihilfen. Höchstgrenze für diese Beihilfen stellen die Fördergebietskarten der jeweiligen Mitgliedsstaaten dar (Frenz, 2007, 285). Grundlage für die Einteilung der Gebiete ist das Bruttoinlandsprodukt (BIP) der Regionen. Großunternehmen können folgende Beihilfenhöchstsätze erhalten:

Regionales BIP als % des EU-25-BIP	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen	Große Unternehmen
< 75%	50%	40%	30%
< 60%	60%	50%	40%
< 45%	50%	60%	70%

Tabelle 10: Beihilfehöchstintensitäten für EU-Förderungen

(Eigene Darstellung in Anlehnung an: Sollgruber, 2007, 47)

Investitionsbeihilfen für kleine Unternehmen dürfen diese Obergrenze gemäß Art. 4 Abs. 2 VO (EG) um 20%, und für mittlere Unternehmen um 10% überschreiten. Die Voraussetzungen für die Förderung einer Erstinvestition werden genau festgelegt. Unter anderem muss die Investition nach Abschluss der Arbeiten mindestens fünf, bei KMU mindestens drei Jahre erhalten bleiben. Die Nutzung einer Anlage, die mit Fördermitteln erworben wurde, darf ausschließlich in der geförderter Betriebsstätte erfolgen, und muss als abschreibungsfähiger Aktivposten fünf, bzw. drei Jahre bei KMU, im Betrieb bleiben. Der Beihilfeantrag muss noch vor Umsetzen des geförderten Vorhabens eingereicht, und von den Behörden bestätigt werden (Frenz, 2007, 285).

b. Gruppenfreistellungsverordnung für KMU

Die Gruppenfreistellungsverordnung für kleine und mittelständische Unternehmen hat den Zweck, die Kapitalbeschaffung, die Markterschließung und die Anwendung neuer Technologien in diesen benachteiligten Unternehmensgruppen zu unterstützen. Dies ist insofern von Bedeutung, als dass KMU als „Rückgrad“ der europäischen Wirtschaft bezeichnet werden, und zur Schaffung von Arbeitsplätzen beitragen. Die Gruppenfreistellung für KMU wird in der VO (EG) Nr. 70/2001 geregelt, und gilt für alle Wirtschaftsbereiche. Ausgenommen sind allerdings Tätigkeiten zur Herstellung, Verarbeitung und Vermarktung von Waren i.S.v. Anhang I des Vertrages im Hinblick auf Investitionsbeihilfen. Ungültig ist die Verordnung weiters für exportbezogene Beihilfen, für Beihilfen die die Bevorzugung heimischer Produkte veranlassen, sowie für Beihilfen für den Steinkohlebergbau (Frenz, 2007, 290). Die Freistellung gilt für Beihilferegeln, sowie für Einzelbeihilfen wenn die Voraussetzungen der VO (EG) Nr. 70/2001 erfüllt werden. Diese besagen, dass die förderfähigen Gesamtkosten ein Volumen von 25 Mio. EUR, bzw. das Beihilfevolumen 15 Mio. EUR nicht übersteigen dürfen (ABl. L 10, 13.1.2001, 33ff). Drei Bereiche sind in Rahmen der Gruppenfreistellung für KMU unter den genannten Voraussetzungen vom Beihilfeverbot ausgenommen: Investitionsbeihilfen, Beihilfen für Unternehmensdienstleistungen und Beihilfen für Forschung und Entwicklung.

i. Investitionsbeihilfen

Investitionsbeihilfen in Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände, zur Gründung oder Erweiterung eines Betriebs oder zu einem Produktwechsel, können innerhalb oder außerhalb der Gemeinschaft freigestellt werden. In Regionen, für die kein Anspruch auf Regionalbeihilfe besteht, beläuft sich die Förderhöchstgrenze auf 15% bei kleinen, und 7,5% bei mittleren Unternehmen. Für geförderte Gebiete erhöhen sich diese Förderhöchstbeiträge um 10% bis 15%, wobei die Netto-Beihilfeintensität 30% bzw. 75% der beihilfefähigen Kosten nicht überschreiten darf, abhängig von der Art der Fördergebiete (Art. 87 Abs. 3 lt. a oder lt. c). Die nachstehende Tabelle 11 zeigt diese Förderhöchstgrenzen. Eine weitere Voraussetzung für Gewährung der Zuschläge sind eine Eigenbeteiligung von 25% durch das geförderte Unternehmen, und das Verbleiben der Investition für fünf Jahre in der Region (ABl. L 10, 13.1.2001, 33ff).

ii. Beihilfen für Unternehmensdienstleistungen

Die Inanspruchnahme von externer Beratung wird, gemäß Art 5 VO (EG) Nr. 70/2001, unter bestimmten Voraussetzungen mit Beihilfen gefördert. Darüber hinaus sind die Kosten der Teilnahme an Messen förderfähig. Die Beihilfen dürfen 50% der Kosten nicht übersteigen, wobei die Dienstleistungen nicht regelmäßig in Anspruch genommen werden oder zu den fortlaufenden Betriebsausgaben zählen dürfen (ABl. L 10, 13.1.2001, 33ff).

	Nichtbegünstigte Regionen	Regionen nach Art. 87 Abs. 3 lt. a	Regionen nach Art. 87 Abs. 3 lt. c
Investitionen in KMU	15% (kleine) 7,5% (mittlere)	Regionaler Förderhöchstsatz +15%	Regionaler Förderhöchstsatz +10%
Inanspruchnahme von externen Beratern	50%	50%	50%

Tabelle 11: Maximale Beihilfeintensitäten für KMU

(Sollgruber, 2007, 74)

iii. Beihilfen für Forschung und Entwicklung

Die VO (EG) Nr. 364/2004 erweitert die Gruppenfreistellung für KMU auch auf Forschungs- und Entwicklungsbeihilfen (ABl. L 63, 28. 2. 2004, 22ff). Die geltenden Regelungen und Beihilfeintensitäten werden im Rahmen des Gemeinschaftsrahmens für Forschung, Entwicklung und Innovation im Abschnitt 7.4.2.3 für alle Unternehmensgruppen dargestellt.

c. Gruppenfreistellungsverordnung für Ausbildungsbeihilfen

Die Förderung von Ausbildungsmaßnahmen soll die Anzahl qualifizierter Arbeitskräfte erhöhen, was in weiterer Folge einen positiven Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft in der Gemeinschaft hat. Nach Art.1 VO (EG) Nr. 68/2001 umfasst der Gültigkeitsbereich alle Wirtschaftssektoren, mit Ausnahme von Beihilfen zugunsten von Unternehmen des Steinkohlesektors, die extra geregelt werden. Ausgenommen von der Freistellung sind Einzelbeihilfen deren Höhe 1 Mio. Euro übersteigt (Frenz, 2007, 296).

Allgemeine Maßnahmen sind Ausbildungsarten die eine übertragbare Qualifikation übermitteln, und die Einstellungschancen eines Arbeitnehmers verbessern. Eine solche Maßnahme liegt vor, wenn sie von mehreren, unabhängigen Unternehmen organisiert, und von Beschäftigten unterschiedlicher Betriebe in Anspruch genommen werden. Die Beihilfenobergrenze für diese Ausbildungsmaßnahmen liegt bei 50% für Großunternehmen und 70% bei kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Zuschlag von 5% bzw. 10% ist für Fördergebiete gemäß Art. 87 Abs. 3 lit. a bzw. lit. c. zulässig. Bei Ausbildungen für benachteiligte Arbeitnehmer erhöhen sich diese Beträge um 10%.

Spezifische Ausbildungsmaßnahmen sind dadurch charakterisiert, dass sie primär dem ausbildenden Unternehmen zugute kommen. Die Höchstgrenzen für Beihilfen betragen 25% bei Großunternehmen, und 35% für kleine und mittlere Unternehmen. Fördergebiets-Zuschläge von 5% bzw. 10%, in Abhängigkeit der Region, können gewährt werden. Die geringere Beihilfeintensität, im Gegensatz zu den allgemeinen Ausbildungsmaßnahmen, ist durch die Tatsache begründet, dass eine erhöhte Gefahr der Wettbewerbsverzerrung besteht. Beihilfefähige Kosten umfassen die Personalkosten des Ausbildners, Reisespesen der Ausbilder und Auszubildenden, Aufwendungen für Materialien und Ausstattung, Abschreibung von Ausrüstung, Kosten für Beratungsdienste und Personalkosten für Ausbildungsteilnehmer. Die Höhe des einzelnen Ausbildungsvorhabens darf jedoch 1 Mio. EUR nicht übersteigen (ABl. L 10, 13.1.2001, 20ff).

Die Tabelle 12 fasst die Beihilfeintensitäten der allgemeinen und spezifischen Ausbildungsmaßnahmen, in Abhängigkeit der Region und der Unternehmensklasse, zusammen.

Region	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen	Große Unternehmen
Spezifische Ausbildungsmaßnahmen			
Außerhalb von Regionalfördergebieten	35%	35%	25%
Regionalfördergebiete gem. Art. 87 Abs. 3 lt. c	40%	40%	30%
Regionalfördergebiete gem. Art 87 Abs. 3 lt. a	45%	45%	35%
Allgemeine Ausbildungsmaßnahmen			
Außerhalb von Regionalfördergebieten	70%	70%	50%
Regionalfördergebiete gem. Art. 87 Abs. 3 lt. c	75%	75%	55%
Regionalfördergebiete gem. Art 87 Abs. 3 lt. a	80%	80%	60%

Tabelle 12: Maximale Beihilfeintensitäten für Ausbildungsbeihilfen

(ABl. L 10, 13.1.2001, 20ff)

d. Gruppenfreistellungsverordnung für Beschäftigungsbeihilfen

Die Beihilferegeln für die Schaffung neuer Arbeitsplätze, die Einstellung benachteiligter und behinderter Arbeitnehmer und die Deckung von Mehrkosten, entstanden durch die Beschäftigung behinderter, wird in der VO (EG) Nr. 2204/2002 geregelt. Sie gilt für alle Wirtschaftszweige mit Ausnahme des Kohlebergbaus, des Schiffbaus, und des Verkehrssektors. Nicht anwendbar ist die Verordnung weiters auf Beihilfen für Exporttätigkeiten und Beihilfen zur Bevorzugung von heimischen Erzeugnissen zulasten von Importware (ABl. L 337, 13.12.2002, 3ff).

Beschäftigungsbeihilfen müssen nicht an eine Investition geknüpft sein. Für Beihilfen zur Schaffung von Arbeitsplätzen werden die über einen Zeitraum von zwei Jahren anfallenden Lohnkosten des neu geschaffenen Arbeitsplatzes gefördert, wenn durch die neuen Arbeitsplätze ein Nettozuwachs an Beschäftigten im Verhältnis zur durchschnittlichen Beschäftigungsanzahl in den vorangegangenen zwölf Monaten entstehen. Darüber hinaus muss der Arbeitsplatz mindestens drei Jahre, bei KMU zwei Jahre, bestehen bleiben. Die Besetzung der Stelle darf ausschließlich mit Personen erfolgen,

die noch nie erwerbstätig waren, arbeitslos sind, oder vor der Entlassung stehen. Bei Einstellung von benachteiligten Arbeitnehmern, die aufgrund mangelnder Ausbildung, ihres Alters oder ihrer familiären Situation, Probleme bei der Arbeitsuche haben, sowie bei behinderten Menschen erhöhen sich die Beihilfeintensitäten. Im Falle der Beschäftigung behinderter Arbeitnehmer, haben Unternehmen die Möglichkeit, die entstehenden Mehrkosten, wie die Kosten für behindertengerechte Räumlichkeiten und Arbeitsmaterial, fördern zu lassen. Zu beachten ist allerdings, dass die Freistellung nicht für Unternehmen gilt, deren Gesamtinvestitionsvolumen 15 Mio. EUR brutto, im Zeitraum von drei Jahren, überschreitet (Frenz, 2007, 299ff).

	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen	Große Unternehmen
Beschäftigungsbeihilfen zur Schaffung von Arbeitsplätzen			
Außerhalb der Regionalfördergebiete	15%	7,5%	0%
Regionen gem. Art. 87 Abs. 3 lt. c	25%	17,5%	10%
Regionen gem. Art. 87 Abs. 3 lt. a	30%	22,5%	15%
Einstellung benachteiligter Personen	50%		
Einstellung von Behinderten	60%		
Zusätzliche Kosten durch die Beschäftigung von Behinderten	100%		

Tabelle 13: Maximale Beihilfeintensitäten für Beschäftigungsbeihilfen

(Sollgruber, 2007, 75; ABl. L 337, 13.12.2002, 3ff)

7.4.2.3 Horizontale Beihilfen zur Förderung der Entwicklung gewisser Wirtschaftszweige

Neben der De-minimis Verordnung und den Gruppenfreistellungsverordnungen gibt es im Europäischen Beihilferecht horizontale Beihilfen, die für zukunftsorientierte Bereiche wie Risikokapital, Umweltschutz sowie Forschung und Entwicklung geschaffen wurden. Vergeben werden diese Beihilfen von den Förderagenturen der Mitgliedsstaaten. Da im Rahmen der horizontalen Beihilfen zur Förderung der Entwicklung gewisser Wirtschaftszweige eine ganze Reihe von Regelungen bestehen, wird der Fokus auf Beihilfen gesetzt, die für expandierende Unternehmen wesentlich sind. Die in diesem Abschnitt dargestellten Beihilfen sind insofern für diese Arbeit relevant, als dass Unternehmen, die in einen Mitgliedsstaat expandieren, dort die Möglichkeit haben, Umweltschutz- oder F&E-Maßnahmen mit Unterstützung durch Fördergelder leichter realisieren können. Die Beihilfen für Risikokapital helfen den Unternehmen, auch im Ausland Kapital zu günstigeren Konditionen aufnehmen zu können.

a. Beihilfen für Risikokapital

Da vor allem junge High-Tech-Unternehmen mit hohem Wachstumspotential auf die Bereitstellung von Risikokapital angewiesen sind, enthält das Amtsblatt Nr. C 194 vom 18. August 2006 S. 2 Gemeinschaftsleitlinien für staatliche Beihilfen zur Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen (ABl. C 194, 18.8.2006, 2ff). Für solche Unternehmen stehen Kredite, aufgrund des erhöhten Risikos, nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung. Um verstärkt private Investoren zu gewinnen, wird ein flexiblerer Einsatz von Beihilfen ermöglicht. Die Risikoleitlinien gelten aber weder für Beihilfen für Unternehmen in Schwierigkeiten, noch für die Schiffsbau-, Kohle- und Stahlbranche (Frenz, 2007, 332ff). Beihilfen, in Form von öffentlichen Zuschüssen an Risikokapital, sind bis zu einer jährlichen Kapitaltranche von 1,5 Mio. EUR erlaubt (Sollgruber, 2007, 58).

b. Umweltschutzbeihilfen

Der Gemeinschaftsrahmen für Umweltbeihilfen gewährt Mitgliedsstaaten die Möglichkeit, unterschiedliche Beihilfen für den Schutz der Umwelt zu gewähren. Ein wichtiger Grundsatz ist allerdings, dass nur Maßnahmen gefördert werden, die eine nachhaltige Entwicklung unterstützen, und das Verursacherprinzip strikt umsetzen. Unter Umweltschutzmaßnahmen werden Aktionen definiert, die eine Beeinträchtigung der natürlichen Umwelt verhindern oder vorbeugen, oder eine vernünftige Nutzung von

Ressourcen fördern. Dabei unterscheidet der Gemeinschaftsrahmen zwischen Investitionsbeihilfen und Betriebsbeihilfen. Für Investitionen zugunsten des Umweltschutzes, welche über geltende gemeinschaftsrechtliche Gesetze hinausgehen, werden Investitionsbeihilfen gewährt. Maßnahmen die ausschließlich zur Anpassung an EU-Normen dienen, werden nur an KMU vergeben (Frenz, 2007, 338ff).

Energieeinsparungen, die Verwendung von erneuerbarer Energie, und Investitionen zugunsten der kombinierten Kraft-Wärmeerzeugung, werden ebenfalls im Rahmen der Investitionsbeihilfen unterstützt. Aufschläge werden dabei für KMU, für Unternehmen in Fördergebieten, und für Investitionen in erneuerbare Energie zur Versorgung einer Gemeinschaft vergeben. In die Kategorie der Betriebsbeihilfen fallen Beihilfen, die die Differenz zwischen den Kosten für die Stromerzeugung aus erneuerbaren Energiequellen und den Elektrizitätsmarktpreis ausgleichen. Zuschüsse können auch für die Kosten vergeben werden die durch den Einsatz „sauberer“ Energie vermieden werden, sowie für die Kosten der Abfallbewirtschaftung. Diese Zuschüsse sind jedoch degressiv auf den Ersatz der Mehrkosten beschränkt, und müssen nach Ablauf von fünf Jahren rückgeführt werden (ABl. C 37, 3.2.2001, 3ff).

Darüber hinaus erlaubt der Gemeinschaftsrahmen den Mitgliedsstaaten Steuerermäßigungen für Umweltschutzmaßnahmen (Sollgruber, 2007, 65ff). Die Sanierung verschmutzter Industriestandorte ist zu 100% beihilfefähig, wenn der Verantwortliche für die Verschmutzung nicht zur Sanierung herangezogen werden kann. Bei einer Unternehmensverlagerung aus Gründen des Umweltschutzes beträgt der Beihilfehöchstsatz 30%, und kann für KMU erhöht werden (Frenz, 2007, 341).

Die Tabelle 14 stellt die Förderhöchstgrenzen für kleine, mittlere und große Unternehmen für die genannten Umweltschutzmaßnahmen zusammenfassend dar.

Region	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen	Große Unternehmen
Investitionen in Umweltschutzmaßnahmen zur Anpassung an obligatorische EU-Normen			
Außerhalb und in Regionalfördergebieten	15%	15%	0%
Freiwillige Investitionen in Umweltschutzmaßnahmen oder Anpassung an strengere nationale Normen			
Außerhalb von Regionalfördergebieten	40%	40%	30%
Regionalfördergebiete gem. Art 87 Abs. 3 lt. c	45%	45%	35%
Regionalfördergebiete gem. Art 87 Abs. 3 lt. a	50%	50%	40%
Investitionen in Energieeinsparungen und erneuerbare Energiequellen			
Außerhalb von Regionalfördergebieten	50%	50%	40%
Regionalfördergebiete gem. Art 87 Abs. 3 lt. c	55%	55%	45%
Regionalfördergebiete gem. Art 87 Abs. 3 lt. a	60%	60%	50%
Sanierung verunreinigter industrieller Standorte			
Außerhalb und in Regionalfördergebieten	100% beihilfefähiger Kosten +15% der Arbeitskosten		

Tabelle 14: Maximale Beihilfeintensitäten für Umweltschutzbeihilfen

(Sollgruber, 2007, 75; ABl. C 37, 3.2.2001, 3ff)

c. Gemeinschaftsrahmen für Forschung, Entwicklung und Innovation

Der Gemeinschaftsrahmen für Forschung, Entwicklung und Innovation enthält Leitlinien für verschiedene Beihilfen für diesen Bereich, anhand derer die Mitgliedsstaaten ihre Maßnahmen an die unterschiedlichen Situationen anpassen können. Beihilfen, die in diese Kategorie fallen, sind Maßnahmen zur Förderung von innovativen Unternehmen, die zum Wachstum und einer erhöhten Wettbewerbsfähigkeit in der Europäischen Union beitragen. Die Rahmenbestimmungen des Gemeinschaftsrahmens sehen drei Kriterien für die Genehmigung einer Beihilfemaßnahme für F&E vor: Die Beihilfe muss ein konkretes Marktversagen, wie Wissens-Spillover, asymmetrische Information,

Koordinations- und Netzwerkversagen beheben, zielgerichtet sein, und die wettbewerbs- und handelsverzerrenden Folgen der Beihilfemaßnahmen begrenzen. Eingesetzt werden die Beihilfen, nach den Grundsätzen des Gemeinschaftsrahmens, für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, technische Machbarkeitsstudien, Kosten für gewerbliche Eigentumsrechte von KMU, junge innovative Unternehmen, Prozess- und Betriebsinnovation und Innovationsberatung von Dienstleistungen, Ausleihungen hoch qualifizierten Personals für KMU und Innovationskerne (Sollgruber, 2007, 59f).

Voraussetzung für die Förderfähigkeit eines F&E-Projekts ist allerdings die Zuordenbarkeit zur Grundlagenforschung, industriellen Forschung oder der experimentellen Entwicklung. Die Grundlagenforschung ist dadurch charakterisiert, dass die Ergebnisse in erster Linie dem Erwerb neuen Grundlagenwissens dienen, und keine erkennbaren praktischen Anwendungsmöglichkeiten erkennen lassen. Im Gegensatz dazu bezeichnet die industrielle Forschung ein planmäßiges Erforschen zur Gewinnung neuer Kenntnisse und Fertigkeiten, um neue Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen zu entwickeln, oder bestehende zu verbessern. Der Erwerb, die Kombination, die Formung oder die Verwendung vorhandener wissenschaftlicher, technischer oder wirtschaftlicher Kenntnisse zur Erstellung von Konzepten für neue, veränderte oder verbesserte Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen, wird als experimentelle Entwicklung bezeichnet. Die Beihilfeintensitäten für die jeweilige Forschungs- und Entwicklungsklasse sind aus Tabelle 15 ersichtlich. Der Gemeinschaftsrahmen gilt für alle Wirtschaftszweige, allerdings sind Maßnahmen von der Förderung ausgeschlossen, die eine Nutzung der Ergebnisse in anderen EU-Mitgliedsstaaten verbieten wollen (ABl. C 323, 30.12.2006, 1ff).

Die VO (EG) Nr. 364/2004 regelt die Freistellung für F&E Beihilfen für KMU. Sie erweitert somit den Anwendungsbereich der Gruppenfreistellungsverordnung für KMU auf den Bereich der Forschung und Entwicklung. Die Brutto-Beihilfeintensität beträgt 100% bei der Grundlagenforschung, 60% bei industrieller Forschung und 35% bei experimenteller Entwicklung. Eine Erhöhung auf bis zu 75% bei industrieller Forschung, und 50% bei experimenteller Entwicklung ist in Regionalfördergebieten zulässig. Zusätzlich erhalten KMU Beihilfen für vorbereitende Studien zur Prüfung der Durchführbarkeit einer Forschungs- oder Entwicklungstätigkeit. Die Bruttobeihilfeintensität beträgt in diesem Fall maximal 75%. Auch für Kosten im Zusammenhang mit der Erlangung von Patenten oder sonstigen Schutzrechten können Beihilfen gewährt werden (Sollgruber, 2007, 72).

	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen	Große Unternehmen
Grundlagenforschung	100%	100%	100%
Industrielle Forschung	70%	60%	50%
Industrielle Forschung mit: <ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit mit Unternehmen (grenzüberschreitend oder mit KMU) - Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtung - Vererbung der Ergebnisse 	80%	75%	65%
Experimentelle Entwicklung	45%	35%	25%
Experimentelle Entwicklung mit: <ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit mit Unternehmen (grenzüberschreitend oder mit KMU) - Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtung 	60%	50%	40%

Tabelle 15: Maximale Beihilfeintensitäten für F&E-Beihilfen

(ABl. C 323, 30.12.2006, 1ff)

7.4.3 Förderprogramme der Europäischen Union

Im Gegensatz zu den Förderinstrumenten der österreichischen Institutionen, sind die Förderprogramme, die in ausländischen Mitgliedsstaaten angeboten werden, nicht für rein exportorientierte Markteintrittsstrategien anwendbar. Für die Inanspruchnahme von EU-Förderungen im Zielland, ist eine Internationalisierung über eine Kooperation oder Direktinvestitionen notwendig. Obwohl die Beihilfen meist auf direkten Zuschüssen basieren, werden die Subventionen auch in Form von Garantien, Bürgschaften oder begünstigten Krediten im Zielland gewährt (Kumar, 2005, 59). (siehe Tabelle 16)

Export	Kooperation	Direktinvestition
-	Zuschüsse, Garantien, Bürgschaften oder begünstigte Kredite für Kooperationen	Zuschüsse, Garantien, Bürgschaften oder begünstigte Kredite für Investitionen

Tabelle 16: Förderungen der Europäischen Union

(Eigene Darstellung)

Die Förderungen der Europäischen Union richten sich an unterschiedliche Zielgruppen, die von Unternehmen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen bis zu öffentlichen Institutionen reichen. Die Höhe der Förderung ist laut Kumar von einigen Faktoren, dargestellt in Tabelle 17, abhängig.

Einfluss auf Förderhöhe:
Förderfähige Kosten
Förderprogramm
Größe des Unternehmens
Art des Förderprojektes
Unternehmensstandort

Tabelle 17: Einflussfaktoren der Förderhöhe

(Kumar, 2005, 59)

Die Förderprogramme der Europäischen Union basieren auf Aufrufen und Ausschreibungen für die unterschiedlichen Förderprogramme. Aufrufe zur Einreichung von Förderprojekten werden im Rahmen des Amtsblatts der EU veröffentlicht, welche einen Leitfaden, Antragsformulare und andere Informationen zur Teilnahme enthält (Kumar, 2005, 59). Außerdem werden auf der Homepage der Europäischen Kommission die Politikbereiche aufgelistet, für die Finanzhilfen vergeben werden. Die Gewährung dieser Zuschüsse erfolgt auf Grundlage der jährlichen Programmplanung. Nach Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen, können die Bewerber innerhalb einer bestimmten Frist Projekte einreichen, die den angestrebten Zielen entsprechen, und die geltenden Voraussetzungen erfüllen. Die Selektionskriterien für die angebotenen Förderungen sind der jeweiligen Ausschreibung zu entnehmen. Dem

Bewerber wird nach Prüfung mitgeteilt, wie über seinen Vorschlag entschieden wurde (European Commission, 2007).

Die Kommission vergibt weiters öffentliche Aufträge für Bau-, Liefer- oder Dienstleistungsaufträge, die für ihre Betriebsabläufe und die Verwaltung von Projekten der EU erforderlich sind. Diese werden auf den Webseiten der verschiedenen Generaldirektionen der Kommission, im Supplement zum Amtsblatt, und auf der Internetplattform der Tenders Electronic Daily (TED) (TED, 2007) veröffentlicht. Eine weitere Quelle für Ausschreibungen ist die Internetseite EuropeAid (EuropeAid, 2007).

7.4.4 Thematische EU Programme

Die Europäische Kommission gewährt direkte Finanzhilfen im Rahmen von thematischen Programmen zur Förderung von Projekten vordefinierter Bereiche. Die thematischen EU Programme sind sinnvoll für Unternehmen, die einerseits ihre Aktivitäten internationalisieren wollen, und andererseits ihre Forschung und Entwicklung im Ausland finanzieren wollen. Die thematischen EU-Programme werden durch Aufrufe zur Einreichung von Projektvorschlägen bei der Europäischen Kommission veröffentlicht. Für das 7. Rahmenprogramm für Forschung und Entwicklung erfolgt die Ausschreibung über das Portal CORDIS (Kumar, 2005, 54).

7.4.4.1 Rahmenprogramm für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP)

Im Rahmen der Strategie von Lissabon soll das Wachstum und die Beschäftigung in Europa, im Zeitraum von 2007 bis 2013, gefördert werden. Das Rahmenprogramm für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation unterstützt, mit einer Gesamtmittelausstattung von 3,621 Mrd. EUR, Maßnahmen die zur Erreichung dieses Ziels beitragen, insbesondere den Einsatz von Informations- und Umwelttechnologien sowie die Nutzung erneuerbarer Energien. Basis dafür stellen der Beschluss Nr. 1639/2006/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 24. Oktober 2006 dar. Das Rahmenprogramm umfasst drei spezifische Unterprogramme, wobei die Interessen der kleinen und mittleren Unternehmen und die Öko-Innovation in allen Bereich vorrangige Bedeutung haben (European Commission, 2007a).

Das Programm für unternehmerische Initiative und Innovation (CIP) richtet sich speziell an KMU und fördert Maßnahmen der unternehmerischen Initiative, der Wettbewerbsfähigkeit der Industrie, und der Innovationstätigkeit. Ziel des Programms ist die Erleichterung des Zugangs zu Finanzmitteln in der Start- und Expansionsphase, und

der Zugang zu Informationen und Beratung über die Rechtsvorschriften des Binnenmarktes. Das Programm zur Unterstützung der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) unterstützt die Einführung und Nutzung dieser Technologien, was die wissensbasierte Wirtschaft der Lissabonner Strategie fördern soll. Der Grund für den Fokus auf den Einsatz von IKT im öffentlichen und privaten Bereich liegt in der Tatsache, dass er der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Europäischen Union zugute kommt. Das dritte Unterprogramm mit dem Titel „Intelligente Energie – Europa“ hat die nachhaltige Entwicklung des Energiesektors zum Ziel. Im Rahmen dieses Programms wird die Verbesserung der Energieeffizienzen, die Verwendung neuer, und erneuerbarer Energien, die Erhöhung ihres Marktanteils, die Diversifizierung der Kraftstoffe und die Senkung des Energieverbrauchs gefördert. Ein spezieller Fokus liegt dabei auf dem Verkehrssektor (ABl. L 310, 9.11.2006, 15ff).

7.4.4.2 Siebtes Rahmenprogramm für Forschung und technologische Entwicklung

Das 7. Rahmenprogramm für Forschung und Entwicklung, für den Zeitraum von 2007-2013, unterstützt die Ziele der Strategie von Lissabon und basiert auf dem Beschluss 1982/2006/EG des Parlaments und des Rates vom 28. Juni 2006, und dem Beschluss 969/2006/EG des Rates vom 18. Dezember 2006. Die Gesamtmittel für das 7. Rahmenprogramm für Forschung und technologische Entwicklung beträgt 54 Mrd. EUR, über die Laufzeit von sieben Jahren. Gefördert werden Forschungsmaßnahmen von der Grundlagenforschung bis hin zur angewandten Forschung, wobei sowohl Unternehmen, als auch private und öffentliche Forschungseinrichtungen teilnahmeberechtigt sind. Zu Beachten ist allerdings, dass zur Beteiligung meist ein Konsortium aus mehreren Partnern aus verschiedenen Staaten notwendig ist. Die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) bietet für die Partnersuche Unterstützung durch Datenbanken, in denen interessierte Organisationen aufgelistet sind (FFG, 2007). CORDIS, der offizielle Zugangsdienst zum 7. Rahmenprogramm für Forschung und technologische Entwicklung, bietet ebenfalls dieses Service an (CORDIS, 2007).

Das F&E Förderungsprogramm setzt sich aus vier spezifischen Hauptprogrammen zusammen, nach denen die Strukturierung der europäischen Forschungstätigkeit erfolgen soll (siehe Abbildung 16).

ZUSAMMENARBEIT	IDEEN	MENSCHEN	KAPAZITÄTEN					
Gesundheit	Pionierforschung	Humanressourcen und Mobilität	Forschungsinfrastrukturen	Forschung zugunsten von KMU	Wissensorientierte Regionen	Forschungspotenzial	Wissenschaft in der Gesellschaft	Internationale Zusammenarbeit
Lebensmittel, Landwirtschaft und Biotechnologie								
Informations- und Kommunikationstechnologie								
Nano, Werkstoffe und Produktionstechnologien								
Energie								
Umwelt (inkl. Klimawandel)								
Verkehr (inkl. Luftfahrt)								
Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften								
Weltraum								
Sicherheit								

Abbildung 16: Struktur des 7. Rahmenprogramms für Forschung und Entwicklung
(FFG, 2007a)

Das Programm „*Zusammenarbeit*“, dient der Förderung der grenzüberschreitenden Verbindungen der Bereiche Industrie und Forschung. Innerhalb dieses Programms existieren zehn Themen, die unabhängig voneinander verwaltet werden: Gesundheit, Lebensmittel Landwirtschaft und Biotechnologie, Informations- und Kommunikationstechnologien, Nanowissenschaften, Nanotechnologien, Werkstoffe und neue Produktionstechnologien, Energie, Umwelt, Verkehr, Sozial Wirtschafts- und Geisteswissenschaften, Sicherheit und Weltraum.

Das Programm „*Ideen*“ unterstützt neuartige, innovative Entwicklungen revolutionären Charakters durch den Europäischen Forschungsrat, der die wissenschaftlichen Prioritäten und Strategien bestimmen wird. Der Grund für die Förderung von Wettbewerb und Risikobereitschaft wird aus der Tatsache hergeleitet, dass dadurch die Spitzenleistungen der europäischen Forschung gestärkt wird.

Das Programm „*Menschen*“ zielt auf die Verbesserung der Berufsaussichten von Forschern in Europa ab, wodurch mehr junge, qualifizierte Forscher gewonnen werden

sollen. Im Detail soll die Ausbildung und die Mobilität der Arbeitnehmer gefördert werden.

„*Kapazitäten*“ ist das Programm das den Forschern leistungsfähige Mittel bereitstellen soll, die ihnen dabei helfen, die Qualität und Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Forschung zu verbessern. Geplant sind Investitionen in die Forschungsinfrastruktur benachteiligter Regionen, und die Gründung von regionalen Forschungszentren, insbesondere für KMU. Aus dem 7. Rahmenprogramm werden weiters die Maßnahmen aus dem EURATOM-Rahmenprogramm zu den Themen Fusionsforschung, Kernspaltung und Strahlenschutz finanziert (FFG, 2007).

7.4.5 Europäische Kohäsionspolitik

Die Existenz einer Kohäsionspolitik wird abgeleitet von der Tatsache, dass sich die Europäische Union, bereits im EWG Vertrag von 1957, zum Ziel gesetzt hat, die Volkswirtschaften der Mitgliedsstaaten zu vereinigen und deren harmonische Entwicklung zu fördern, indem der wirtschaftliche Abstand zwischen den einzelnen Gebieten verringert wird. Der Grundstein dafür wurde 1986, mit der Einheitlichen Europäischen Akte im EG-Vertrag gelegt. Nach den Agrarausgaben stellt die Kohäsionspolitik heute den zweitwichtigsten Aufgabenbereich der EU dar (Ribhegge, 2007, 142).

Zur Realisierung der Ziele im Rahmen der Regionalpolitik wurden Fonds aufgelegt, welche die langfristige Planung von jeweils sieben Jahren unterstützen sollen. Die Förderung aus den Strukturfonds erfolgt gemäß Entwicklungsprogrammen, die von den Mitgliedsstaaten gemeinsam mit der Kommission zusammengestellt werden. Diese Nationalen Strategischen Rahmenpläne werden auf Basis der, vom Europäischen Rat festgelegten Kohäsionsleitlinien verfasst, und müssen von der Europäischen Kommission genehmigt werden. Dieses nationale Rahmenprogramm oder NSRF (National Strategic Reference Framework) bildet die Basis für die operationellen Programme, die auf nationaler und regionaler Ebene Entwicklungsstrategien und Prioritäten für Fördermittel enthalten. Die Systematik der Europäischen Kohäsionspolitik wird in der Abbildung 17 grafisch dargestellt.

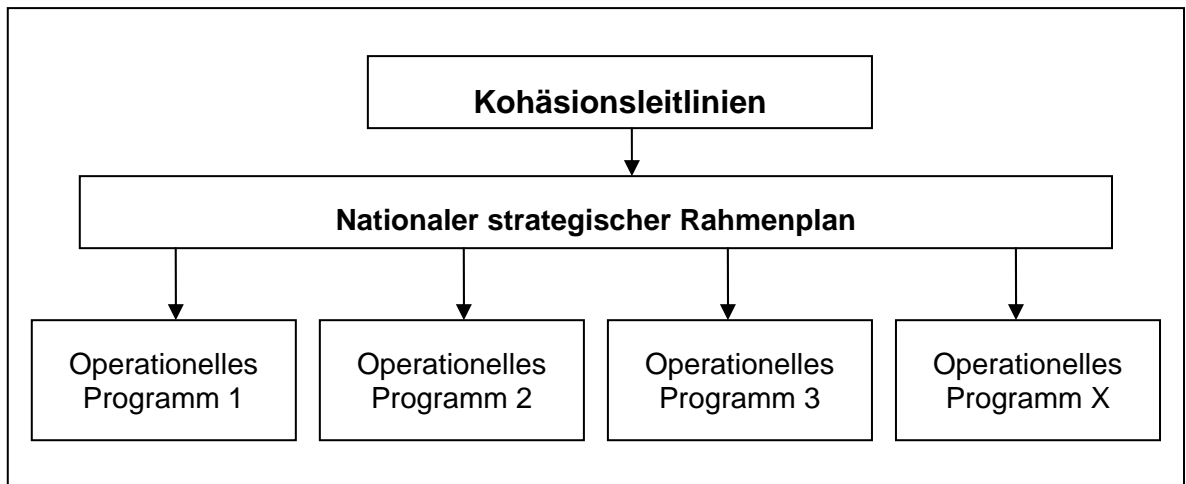


Abbildung 17: Systematik der Kohäsionspolitik

(Eigene Darstellung)

Die Nationalen Strategischen Rahmenpläne müssen eng auf die Ziele der Strategie von Lissabon, die das Ziel verfolgt durch Beschleunigung des Wirtschaftswachstums und Schaffung von Arbeitsplätzen global wettbewerbsfähig zu bleiben, abgestimmt werden (ABl. L 210, 31.7.2006, 79ff). Zur Wahrung des Prinzips der Subsidiarität beinhalten die Strukturfonds lediglich Kofinanzierungen der EU (Ribhegge, 2007, 142).

7.4.5.1 Instrumente der Kohäsionspolitik

Die Kohäsionspolitik der Europäischen Union wird aus dem Kohäsionsfonds und dem Strukturfonds, welcher durch zwei untergeordnete Fonds gebildet wird, dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (ERDF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF), finanziert. Die Abbildung 18 stellt die Instrumente der Kohäsionspolitik grafisch dar.

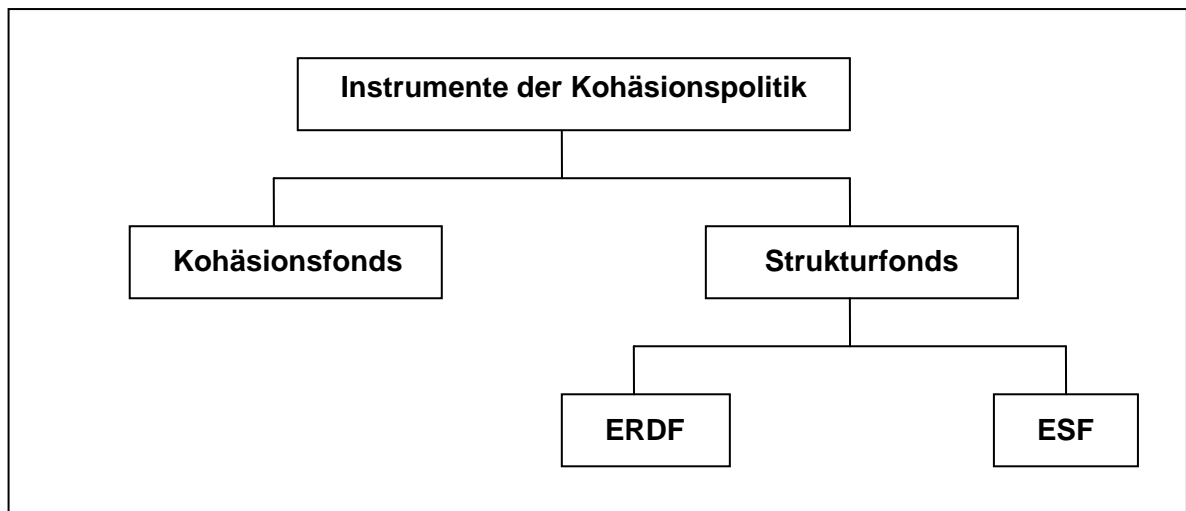


Abbildung 18: Instrumente der Kohäsionspolitik

(Eigene Darstellung)

a. Der Kohäsionsfonds

Die Förderung aus dem Kohäsionsfonds (CF) erfolgt für Mitgliedsstaaten, deren Bruttoinlandsprodukt pro Kopf unter 90% des EU-Durchschnitts liegt. Mit der EU-Osterweiterung fallen die 10 neuen Mitgliedsstaaten, sowie Rumänien und Bulgarien in diese Kategorie (Ribhegge, 2007, 144). Der Kohäsionsfonds fördert größere Projekte in den Bereichen Umwelt- und Verkehrsinfrastruktur auf transnationaler Ebene. Die Umweltschutzmaßnahmen, unterstützt durch diesen Fonds, umfassen die Erhöhung der Energieeffizienz, und die Verwendung erneuerbarer Energien (ABl. L 210, 31.7.2006, 79ff).

b. Der Europäische Fonds für Regionale Entwicklung

Der Europäische Fonds für regionale Entwicklung (ERDF) gilt als der wichtigste innerhalb der Strukturfonds mit der Zielsetzung, die Ungleichgewichte zwischen Regionen und sozialen Gruppen abzubauen, und den Zusammenhalt innerhalb der EU zu fördern (Ribhegge, 2007, 143). Zur Erreichung dieser Ziele werden produktive Investitionen zur Schaffung oder Sicherung von Arbeitsplätzen gefördert, die Errichtung und Sanierung von Infrastruktur unterstützt, und die Schaffung von lokalen Entwicklungsinitiativen und Unterstützungen für kleine und mittelständische Unternehmen vorangetrieben. Dabei wird ein spezieller Fokus auf die nachhaltige regionale und lokale Wirtschaftsentwicklung gesetzt. Durch die Förderung von Forschung und Entwicklung, den Ausbau von Informations- und

Kommunikationsinfrastruktur, und Investitionen in regionale und transnationale Verkehrsnetze soll diese Zielsetzung erreicht werden. Außerdem inkludiert der Fonds Zuschüsse für wichtige Wirtschaftszweige, wie den Tourismus, den Energiesektor und das Gesundheitswesen. Im Rahmen des Ziels der Vollbeschäftigung werden Investitionen in den Bildungsbereich gefördert. Die Förderung erfolgt in erster Linie über Zuschüsse an die operationellen Programme der Mitgliedsstaaten (ABl. L 210, 31.7.2006, 1ff).

c. Der Europäische Sozialfonds

Der Europäische Sozialfonds (ESF) wurde zur Förderung der Humanressourcen geschaffen, wobei die allgemeine und berufliche Bildung unterstützt, Beschäftigungshilfen gewährt, Bildungs- und Ausbildungsstrukturen verbessert, und Chancengleichheit für Frauen und Männer geschaffen werden sollen (Ribhegge, 2007, 144). Im Rahmen der Beschäftigungsstrategie innerhalb der Strategie von Lissabon, soll die Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer an den wirtschaftlichen Wandel, durch Investitionen in Humanressourcen und lebensbegleitenden Lernens, gefördert werden. Weiters sind Interventionen im Arbeitsmarkt geplant, die die Modernisierung der Arbeitsmarktinstitutionen, die Verbesserung des Zugangs von Arbeitssuchenden zu Arbeitsplätzen und der sozialen Integration von benachteiligten Personen umfassen. Gemeinsam mit finanziellen Ressourcen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern unterstützt der ESF Projekte in Form von rückzahlbaren und nicht-rückzahlbaren Zuschüssen, Kreditzinsvergünstigungen, Kleinstkrediten, Garantiefonds und in Form des Kaufs von Produkten und Dienstleistungen (ABl. L 210, 31.7.2006, 12ff).

7.4.5.2 Ziele der Kohäsionspolitik 2007-2013

Durch die Liberalisierung des Welthandels wurde die Wettbewerbssituation zwischen den Unternehmen stark verschärft. Attraktive Regionen wurden zum Ziel hoher Investitionen, wodurch andere vernachlässigt wurden. Gebiete die keine guten Voraussetzungen für die Ansiedelung von Unternehmen vorweisen, werde im Rahmen der Regionalpolitik unterstützt (Kumar, 2005, 64). Mit der EU-Osterweiterung wurde eine Änderung der Kohäsionspolitik notwendig. Die Disparitäten zwischen den Mitgliedsstaaten und zwischen den Regionen nahmen erheblich zu. In allen neuen Mitgliedsstaaten liegt das BIP pro Kopf zum Teil erheblich unter dem EU-Durchschnitt. Die Abbildung 19 zeigt das Bruttoinlandsprodukt der EU Mitgliedsstaaten zum Zeitpunkt der Erweiterung im Jahre 2004. Die Folge war eine Verschiebung der regionalen Schwerpunktsbereiche von der Förderung der südlichen Regionen der EU,

hin zu den Regionen der neuen EU-Mitgliedsstaaten. Die Förderprogramme im Rahmen der Strukturfonds werden durch Aufrufe auf nationaler Ebene bekannt gemacht. Den zuständigen Ministerien werden dabei Projektvorschläge unterbreitet.

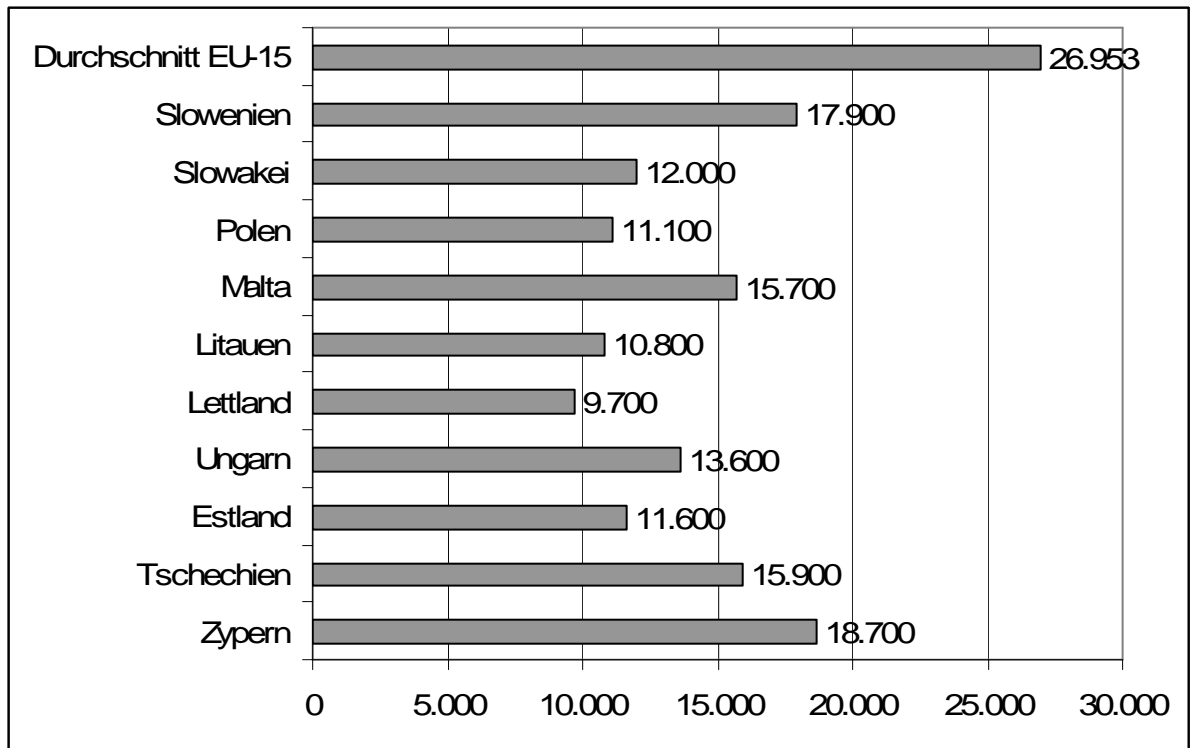


Abbildung 19: Vergleich Bruttoinlandsprodukt EU-15 und neue Mitgliedsstaaten 2004

(In Anlehnung an: Ribhegge, 2007, 304)

Am 14. April 2004 wurden die Verordnungsvorschläge zur Reform der Kohäsionspolitik der Europäischen Kommission verabschiedet. Mit einer Mittelausstattung von mehr als 308 Mrd. EUR, für den Zeitraum von 2007-2013, werden Strukturmaßnahmen, ausgerichtet auf die strategischen Schwerpunkte der EU, wie die Schaffung einer wettbewerbsfähigen, wissensbasierten Wirtschaft und Vollbeschäftigung, gefördert. Der Fokus der Europäischen Union wurde abgeleitet von der Strategie von Lissabon, die die Wettbewerbsfähigkeit der EU im globalen Umfeld zum Ziel hat. Dieses Ziel soll durch die Konzentration auf die Informations- und Kommunikationstechnologie-industrie, und der Erhöhung der Produktivität erreicht werden (European Commission, 2004a, 6).

Mit dem Eintritt der neuen EU-Staaten wurden drei neue Hauptziele der Strukturmaßnahmen festgelegt: Konvergenz, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung, und Zusammenarbeit. Diese drei Ziele ersetzen die bisherigen Ziele, Ziel 1, 2 und 3,

Interreg, Urban, Equal und Leader+. Die Mittel für die Förderung dieser drei Bereiche werden von den zwei Strukturfonds, namentlich dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (ERDF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF), sowie dem Kohäsionsfonds (CF) verwaltet. Die Förderbereiche der Fonds wurden in der Förderperiode 2007 bis 2013 neu definiert, wie in Abbildung 18 übersichtlich dargestellt wird (European Commission, 2004, 1).

2000-2006		2007-2013	
Ziele	Finanzinstrumente	Ziele	Finanzinstrumente
Kohäsionsfonds	Kohäsionsfonds	KONVERGENZ	Kohäsionsfonds ERDF ESF
Ziel 1	ERDF ESF EAGFL, Garantie und Ausrichtung FIAF		
Ziel 2	ERDF ESF	REGIONALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT UND BESCHÄFTIGUNG	ERDF ESF
Ziel 3	ESF		
Interreg	ERDF	EUROPÄISCHE TERRITORIALE ZUSAMMENARBEIT	ERDF
URBAN	ERDF		
EQUAL	ESF		
Leader+	EAGFL, Ausrichtung		
Entwicklung des ländlichen Raums und Umstrukturierung des Fischereisektors außerhalb von Ziel 1	EAGFL, Garantie FIAF		
9 Ziele	6 Instrumente	3 Ziele	3 Instrumente

Abbildung 18: Ziele und Instrumente der Kohäsionspolitik 2000-2006 und 2007-2013

(European Commission, 2004, 8)

a. Konvergenz

Das Ziel „Konvergenz“ wird von allen drei Fonds, dem ERDF, dem ESF und dem Kohäsionsfonds gefördert. Ähnlich wie in dem früheren Ziel 1, soll die wirtschaftliche Konvergenz der Regionen mit dem größten Entwicklungsrückstand vorantreiben. Dies soll durch eine Verbesserung der Voraussetzungen für Wirtschaftswachstum und Beschäftigung geschehen. Geplant sind Investitionen in Kapital und Humanressourcen, in die Innovationsförderung, in den Aufbau der Wissensgesellschaft und in den Umweltschutz. Die Gesamtmittel für das Konvergenzziel betragen über 251 Mrd. EUR für die Jahre 2007 bis 2013 (ABl. L 210, 31.7.2006, 25ff). Förderfähig im Rahmen des Konvergenz-Ziels sind Regionen, deren Bruttoinlandsprodukt pro Kopf der letzten drei Jahre unter 75% des EU-Durchschnitts lag. Damit fällt ein Großteil der neuen Mitgliedsstaaten im Osten Europas in diese Kategorie. Regionen die diese Grenze aufgrund des statistischen Effekts nicht mehr erreichen, sollen eine degressive Unterstützung bis 2013 erhalten. Um Ihre Eingliederung in den Binnenmarkt zu erleichtern, fallen alle Gebiete in äußerster Randlage (Azoren, Madeira, Kanarische Inseln und die französischen Überseedepartments) unter dieses Ziel. Im Rahmen der Konvergenz werden auch Förderungen aus dem Kohäsionsfonds für Mitgliedsstaaten mit einem Bruttosozialprodukt pro Kopf, das unter 90% des EU-Durchschnitts liegt, durchgeführt (European Commission, 2004, 2).

b. Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung

Das Ziel „Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ betrifft alle Regionen der Europäischen Union, die nicht unter das Ziel Konvergenz fallen. Es hat die Bestimmung, neue Ungleichgewichte, die aufgrund von unzureichenden öffentlichen Mitteln zu entstehen drohen, zu verhindern. Die finanziellen Ressourcen, die für dieses Ziel aufgewendet werden, betragen rund 49 Mrd. EUR (ABl. L 210, 31.7.2006, 25ff). In den Gebieten soll mit Hilfe von regionalen Entwicklungsprogrammen, finanziert aus dem ERDF, die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität der Regionen gefördert, und durch nationale und regionale Programme, gefördert durch den ESF, die Beschäftigungssituation verbessert werden. Konkrete Maßnahmen zur Erreichung dieses Ziels sind die Förderung von Innovation, Wissensgesellschaft, Unternehmertum, Umweltschutz und die Entwicklung eines integrativen Arbeitsmarktes. Förderfähig sind alle Regionen die nicht unter das Ziel „Konvergenz“ fallen. Weiters erhalten ehemalige Ziel-1-Gebiete, die ab 2007 nicht unter das „Konvergenz“-Ziel fallen, eine vorübergehende Sonderunterstützung (Phasing-in) (European Commission, 2004, 2f).

c. Europäische territoriale Zusammenarbeit

Das, aus dem ERDF finanzierte Ziel der „Europäischen territorialen Zusammenarbeit“ ersetzt die ehemaligen Gemeinschaftsinitiativen, insbesondere Interreg. Die Kooperation zwischen den Mitgliedsstaaten soll durch gemeinsame Programme, Zusammenarbeit in transnationalen Räumen im Rahmen von Netzwerken, und durch Erfahrungsaustausch gefördert werden. Für dieses Ziel werden Gesamtmittel in der Höhe von 7,75 Mrd. EUR aufgewendet (ABl. L 210, 31.7.2006, 25ff; ABl. L 210, 31.7.2006, 1ff). Förderfähig sind Regionen, die an bestimmten Binnengrenzen, Außengrenzen und Seegrenzen liegen. Der Aufbau von Kooperationsnetzen, und die Förderung des Erfahrungsaustausches ist für das gesamte Gebiet der Europäischen Union vorgesehen (European Commission, 2004, 3f).

8 Internationalisierungsförderungen für Zentral- und Nordosteuropa

Im folgenden Teil werden die Fördermöglichkeiten für Unternehmen, die in ausgewählte EU-Länder in Zentral- und Nordosteuropa investieren wollen, vorgestellt. Da die Fördermittel der österreichischen Institutionen für alle behandelten Mitgliedsstaaten gültig sind, werden diese für alle Länder zusammengefasst beschrieben. Für die Darstellung der EU-Fördermittel werden zu Beginn die grundlegenden Ziele der einzelnen Mitgliedsstaaten präsentiert, die im Rahmen der nationalen strategischen Referenzprogramme (NSRF) den EU-Programmen zugrunde liegen. In weiterer Folge wird auf die operationellen Programme (OP) eingegangen, die für diese Länder geplant sind, um die Bereiche aufzuzeigen in denen Investitionen gefördert werden. Der zweite Teil der Analyse besteht in der Darstellung der Förderungen, die auf staatlicher Ebene zur Verfügung gestellt werden. Meist handelt es sich dabei um Steuererleichterungen und Zuschüsse für festgelegte Wirtschaftszonen.

8.1 Auswahl der Staaten

Die Staaten, die für diese Arbeit ausgewählt wurden, befinden sich in zwei geografischen Regionen Europas. Die baltischen Staaten Estland, Lettland und Litauen werden der Region Nordosteuropas zugeordnet, und gewinnen durch ihren Beitritt in die Europäische Union an wirtschaftlicher Bedeutung. Sie werden, aufgrund ihrer geografischen und kulturellen Nähe, oft als „Sprungbrett“ in den russischen Markt genannt. Da die Kaufkraft der Bevölkerung stetig ansteigt, werden diese Staaten immer interessanter für österreichische Unternehmen. Die zweite Staatengruppe befindet sich in der geografischen Region Zentraleuropas, und ist eine der wichtigsten Zielländer für Exporte und Direktinvestitionen österreichischer Unternehmen. Große Marktwirtschaften und die Nähe zu Österreich machen diese Nationen zu wichtigen Handelspartnern. Die Staaten, deren Fördermöglichkeiten im Rahmen dieser Arbeit vorgestellt werden, wurden am 1. Jänner 2004 in die Europäische Union aufgenommen. Konsequenz war, neben der politischen Stabilität, die Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds durch weitreichende Reformen. Die Tschechische Republik und Polen erlebten die höchsten Wachstumsraten, und Estland, Lettland und Litauen

werden in ihrer Wirtschaftsleistung, trotz höherem Risiko, heute sogar noch höher gewertet als Tschechien, Polen und die Slowakei (Djarova, 2004, 93).

Obwohl österreichische Unternehmen bereits vor der EU-Osterweiterung investiert haben, gewinnen diese Ländermärkte durch die Nutzungsmöglichkeit von Fördermitteln an Bedeutung, wobei neben der EU, auch die Behörden in den Beitrittsländern vor Ort attraktive Investitionsanreize bieten. Trotz einiger Gemeinsamkeiten, wie der generalisierten Vorgehensweise bei Förderbedingungen und Konditionen, weisen die Staaten insbesondere auf nationaler Ebene Unterschiede auf. In einigen Ländern werden ausländischen Investoren spezielle Steuervergünstigungen gewährt, in anderen sind ausländische Investoren den inländischen gleichgestellt und erhalten keine Sonderbehandlung (Fräss-Ehrfeld, 2005, 20). Um einen groben Überblick über die ausgewählten Staaten zu erhalten, fasst die Tabelle 19 die wichtigsten Wirtschaftsdaten zusammen:

Mitgliedsstaat	Fläche (km ²)	Bevölkerung (Mio.)	BIP pro Kopf (EUR)	BIP-Wachstum (%)	Inflation (%)	Arbeitslosigkeit (%)	Durchschnittsbruttolöhne (EUR)
Estland	45100	1,34	4800	11,2	4,4	5,9	598
Lettland	64600	2,30	3600	11,9	6,5	7,3	436
Litauen	65200	3,40	2900	7,7	3,8	5,6	434
Polen	312685	38,60	4500	6,1	2,5	14,9	677
Slowakei	49012	5,40	4500	8,3	4,5	9,4	570
Tschechien	78884	10,30	5700	4,6	2,5	7,5	735

Tabelle 19: Wirtschaftsdaten EU-Mitgliedsstaaten Zentral- und Nordosteuropa

(AWO-Wirtschaftsreports, 2007-2008)

8.2 Förderungen von österreichischen Institutionen für Zentral- und Nordosteuropa

Die österreichischen Förderprogramme, die für die Länder Estland, Lettland, Litauen, Polen, Slowakei und Tschechien zu Verfügung stehen, sind für alle genannten Länder deckungsgleich, da sie bei jeder Förderinstitution in die selbe Länderkategorie fallen.

Die Tabelle 20 fasst die Förderinstrumente der österreichischen Institutionen, vorgestellt in Kapitel 7, zusammen, die für Internationalisierungen nach Zentral- und Nordosteuropa lukrierbar sind.

Institution	Förderinstrumente
OeKB	- Garantien – Deckung des politischen Risikos von EU-Mitgliedsstaaten zu 100% - Exportfinanzierungsverfahren
AWS	- Garantien aus den Programmen „KMU-Internationalisierung“ und „Ost-West-Fonds“
Österreichischer Exportfonds	- Exportkredite
WKO, BMWA	- Diverse Maßnahmen des Programms „go-international“

Tabelle 20: Förderinstrumente der österreichischen Institutionen für Zentral- u. Nordosteuropa

(Eigene Darstellung)

8.3 EU- und nationale Förderungen für Zentral- und Nordosteuropa

In diesem Abschnitt werden die Fördermittel der Europäischen Union und nationale Investitionsanreize für Zentral- und Nordosteuropa vorgestellt. Die Darstellung beginnt für jedes Land mit der regionalen Fördergebietskarten und den Beihilfeintensitäten, die sowohl für EU- als auch für regionale Subventionen und Beihilfen gültig sind. Die Gliederung der EU-Förderungen erfolgt dabei nach der Systematik der Kohäsionspolitik.

Den Ausgangspunkt stellt dabei der Nationale Strategische Rahmenplan dar, der die übergeordnete Strategie der Verteilung der Fördermittel beschreibt. Aufbauend auf diesem Dokument, erfolgt eine Präsentation der operationellen Programme, die im Rahmen ihrer Prioritäten die Basis für die konkreten Ausschreibungen sind. Der zweite Teil der Analyse besteht in der Darstellung der Förderungen, die auf staatlicher Ebene zur Verfügung gestellt werden. Meist handelt es sich dabei um Steuererleichterungen und Zuschüsse für festgelegte Wirtschaftszonen.

Diese Zonen können in drei große Gruppen unterteilt werden, in zollfreie Zonen, in Industrie- und Produktionszonen sowie in Sonderwirtschaftszonen. In zollfreien Zonen erhalten Unternehmen Befreiungen von Zöllen, Verbrauchs- oder Mehrwertsteuern. Bei Industriezonen kommen meist Steuerbegünstigungen hinzu, Sonderwirtschaftszonen haben in der Regel eigenständige Steuersysteme, bieten aber in der Regel keine Verbrauchssteuerbefreiungen (Sedmíradský/Klazar, 2002, 2). Die meisten Investitionsanreize bietet dabei die Tschechische Republik, die wenigsten Förderungen die baltischen Staaten (Ullmann/Jordans, 2006, 10), deren Förderungen sich in erster Linie aus den Strukturfonds finanzieren.

8.3.1 Estland

Die regionale Fördergebietskarte Estlands wurde am 13. September 2006 von der Europäischen Kommission genehmigt. Das gesamte estische Staatsgebiet fällt in die Kategorie der Regionen nach Art. 87 Abs. 3 lt. a. Damit werden in der Förderperiode 2007 bis 2013 Regionalbeihilfen bis zur Höhe von 50% gewährt, wie in Tabelle 21 dargestellt. Die einzige Ausnahme bildet die Region Põhja-Esti, (Nord-Estland inklusive der Hauptstadt Tallinn) in der eine Förderintensität von 40% angewendet wird. Für kleine Unternehmen erhöhen sich diese Obergrenzen um 20%, für mittlere Unternehmen um 10% (ABl. C 286, 23.11.2006, 5f).

Beihilfeintensitäten Estland	
Regionen nach Art. 87 Abs. 3 lt. a	
Põhja-Esti	40%
Lääne-Esti	50%
Kesk-Esti	50%
Kirde-Esti	50%
Lõuna-Esti	50%

Tabelle 21: Beihilfeintensitäten Estland 2007-2013

(ABl. C 286, 23.11.2006, 5f)

8.3.1.1 EU Förderungen

Estland fällt zur Gänze unter das Konvergenzziel, was bedeutet, dass die EU-Förderungen neben dem ERDF und dem ESF auch aus dem Kohäsionsfonds

finanziert werden. Die Fördermittel werden mit 1,86 Mrd. EUR aus dem ERDF, 391 Mio. aus dem ESF und mit 1,15 Mrd. aus dem Kohäsionsfonds gewährt. Insgesamt bekommt Estland somit für den Zeitraum von 2007 bis 2013 3,4 Mrd. EUR zugeteilt (European Union, 2007, 1f).

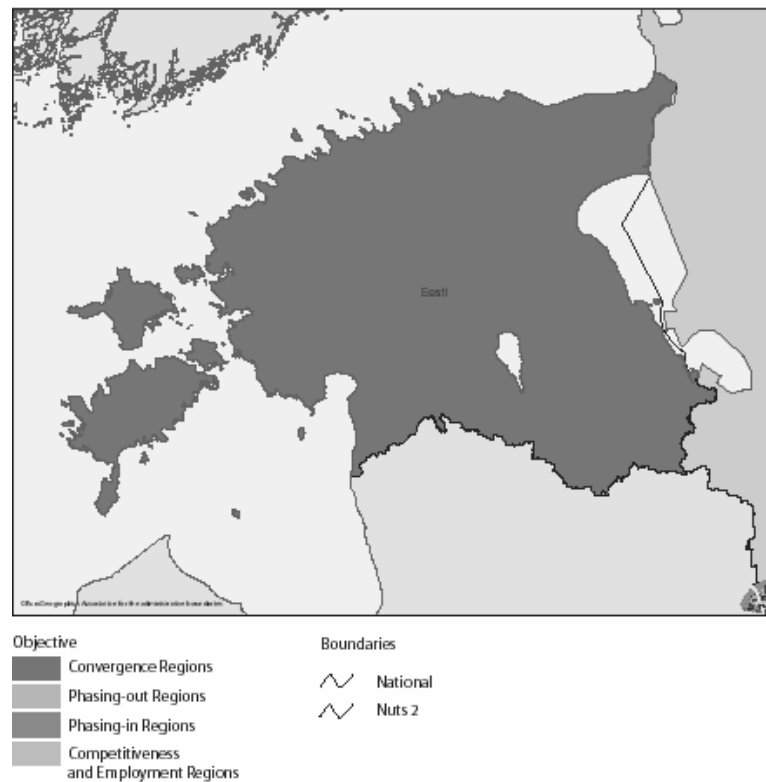


Abbildung 20: EU-Regionalfördergebietskarte Estland 2007-2013

(European Union, 2007, 1f)

a. Nationaler Strategischer Rahmenplan (NSRF)

Am 14.8.2007 einigte sich die estische Regierung mit der, für die Regionalpolitik zuständigen Kommissarin, über den nationalen strategischen Rahmenplan (NSRF) und dessen thematische Schwerpunkte im Zusammenhang mit der Kohäsionspolitik in den Jahren 2007 bis 2013. Der Plan ist abgestimmt auf die Lissabonner Strategie und unterstützt in hohem Maße das Wirtschaftswachstum, die Schaffung von Arbeitsplätzen sowie die Verbesserung der wirtschaftlichen Bedingungen für Unternehmen. Für diesen Zeitraum werden Estland EU-Fördermittel in Höhe von 3,4 Mrd. EUR gewährt, die laut NSRF für folgende thematische und territoriale Schwerpunkte vergeben werden (NSRF Estonia, 2007, 65f):

Schwerpunkte des NSRF Estland
Ausgebildete und aktive Bevölkerung
Ausbau der Forschungs- und Entwicklungskapazität, der Innovationsfreudigkeit und der Produktivität der Unternehmen
Infrastruktur - Bessere Verbindungsmöglichkeiten
Umwelt - Verminderung der Umweltbelastungen
Ausgewogene regionale Entwicklung
Ausbau der Verwaltungskapazitäten

Tabelle 22: Thematische Schwerpunkte des NSRF Estland 2007-2013

(NSRF Estonia, 2007, 65f)

Das Ziel des Nationalen Strategischen Rahmenplans ist die Erreichung einer langfristigen und nachhaltigen Entwicklung des Landes, wobei die übergeordneten Ziele die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der estischen Wirtschaft, die soziale Kohäsion und der Umweltschutz darstellen. Die sechs strategischen Schwerpunkte des NSRF spiegeln diese nationalen Ziele wider. Für eine gebildete und aktive Bevölkerung werden Maßnahmen auf Ebene des Gesundheits- und des Bildungswesens entwickelt, um den Menschen eine gute Basis für den Arbeitsmarkt mitzugeben. Um die Wirtschaftskraft zu stärken, hat der zweite Schwerpunkt das Ziel, die Forschung und Entwicklungsaktivitäten der Unternehmen und ihre Produktivität anzukurbeln. Da ein ausgereiftes Verkehrsnetz eine Voraussetzung für eine effiziente Entwicklung repräsentiert, sollen die nationalen und transnationalen Verkehrsverbindungen ausgebaut werden. Wichtig ist, dass diese Fortschritte nicht auf Kosten der Umwelt erreicht werden, weswegen auch Investitionen in den Umweltschutz vorgesehen sind. Da in Estland regionale Einkommensunterschiede herrschen, wird auf eine ausgewogene Entwicklung des Landes Wert gelegt, aufgrund dessen benachteiligte Regionen stärkere Unterstützung erfahren. Der Ausbau effizienter Verwaltungsapparate hat den Zweck, die Aktivitäten der anderen Schwerpunkte zu implementieren und ihren Erfolg zu gewährleisten (NSRF Estonia, 2007, 65f).

b. Operationelle Programme (OP)

Die Implementierung der Schwerpunkte des Nationalen Strategischen Rahmenplans erfolgt über die operationellen Programme, die sich in drei Kategorien unterteilen, und vom estischen Finanzministerium verwaltet werden.

Operationelle Programme Estland
Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds
Entwicklung der Humanressourcen
Entwicklung des Lebensumfelds

Tabelle 23: Operationelle Programme Estland 2007-2013

(NSRF Estonia, 2007, 110ff)

Das operative Programm für die *Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds* steht in direktem Zusammenhang mit den Zielen der Strategie von Lissabon, und wird aus dem ERDF finanziert. Das Programm wurde am 11. Oktober 2007 von der Europäischen Kommission genehmigt, und erhält 1,4 Mrd. EUR. Für Unternehmen ist dieses Programm von besonderer Relevanz, da bei vielen Ausschreibungen aus diesem Programm private Unternehmen teilnehmen können. Die erste von fünf Prioritäten fokussiert auf Innovationen und Wachstumschancen der Unternehmen. Dieses Ziel wird von der zweiten Priorität unterstützt, die das Ziel hat, die Wettbewerbsfähigkeit der estischen Forschung und Entwicklung voranzutreiben, welche auf einer wissens-gestützten Wirtschaft basiert. Im Rahmen dieser Prioritätsachse werden Projekte gefördert die estischen Firmen den Zugang zu Kapital erleichtern, und Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität mitfinanziert. Weiters soll die Anzahl der exportierenden Unternehmen erhöht, und die Modernisierung der Unternehmen vorangetrieben werden. Zu Stärkung der Innovationen werden die Kommerzialisierung von innovativen Geschäftsideen, sowie Wissens- und Technologietransfers unterstützt. Bei der Förderung von F&E werden die Programme die vier Aktivitätsfelder, Informations- und Kommunikationstechnologie, Biotechnologie, Materialtechnologie und Energie fördern. Ziele der Maßnahmen sind ebenso die Kreativindustrie und der Tourismussektor, der ein wettbewerbsfähiges und nachhaltiges Wachstum erfahren soll. Im Zuge der zweiten Priorität sollen neue Forschungsprogramme geschaffen, und die höhere Bildung in diesem Bereich modernisiert werden. Um die Transportverbindungen im Land zu stärken investiert Estland, im Rahmen der dritten und vierten Priorität, in die Entwicklung des Transports und der Infrastruktur. Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Wirtschaft unterstützt die fünfte Priorität die Entwicklung der Informationsgesellschaft (OP Estonia, 2007, 8ff).

Das operationelle Programm für die *Entwicklung der Humanressourcen*, hat unter anderem den Zweck, die Beschäftigungsquote in Estland von derzeit 64% auf 72% zu erhöhen. Es wird aus dem ESF finanziert, und enthält fünf Prioritäten. Der erste Fokus besteht in der Förderung von lebenslangem Lernen, das durch den Aufbau von Ausbildungsstätten in weniger entwickelten Regionen, insbesondere für den Erwerb von Fremdsprachenkenntnissen, erfolgen soll. Die zweite Priorität bezieht sich auf die Ausbildung von Arbeitskräften im Bereich Forschung und Entwicklung. Durch e-learning Programme und regionale Ausbildungszentren, soll die internationale Wettbewerbsfähigkeit in der Region um Tallinn und Tartu gestärkt werden. Den Arbeitsbedingungen wird im Programm der dritte Fokus gewidmet, der sich auf die Arbeitsmarktprobleme, und dabei insbesondere auf Arbeitskräfte stützen, die nicht der estischen Nationalität angehören, sowie Arbeitskräften in strukturschwachen Regionen. In Überschneidung mit dem operativen Programm zur Entwicklung der Wirtschaft sollen, im Rahmen der vierten Priorität, die Kenntnisse und Fähigkeiten für eine innovative Unternehmensführung gefördert werden. Darunter fallen finanzielle Mittel für die Unternehmensgründung in Regionen außerhalb der Hauptstadt, und Zuschüsse für externe Beratungsservices. Der dritte Fokus stellt die administrative Unterstützung für die genannten Ziele dar, wobei die Verwaltung insbesondere auf regionaler Ebene ausgebaut und verbessert werden soll (OP Estonia, 2007a, 77ff).

Das operationelle Programm zum Thema *Entwicklung der Umwelt*, finanziert mit 1,6 Mrd. aus dem ERDF, konzentriert sich im Rahmen von sechs Prioritäten auf die Entwicklung der Wasser- und Abfallinfrastruktur, dem Aufbau eines Umweltschutzsystems, der Entwicklung des Energiesektors, der ausgewogene Entwicklung der Regionen, der Entwicklung der Bildungsinfrastruktur und der Entwicklung der Gesundheitsinfrastruktur mit der jeweiligen technischen Assistenz. Konkret soll Estland, mit Hilfe dieses Programms, besser für die Bekämpfung von Waldbränden und Tankerumfällen gerüstet sein, und die medizinische Versorgung des Landes gewährleisten. Die Genehmigung dieses Programms durch die Kommission erfolgte bereits am 11. Oktober 2007 (OP Estonia, 2007b, 70ff).

c. Ausschreibungen

Die Ausschreibungen werden auf der Website für Strukturfonds des estischen Finanzministeriums veröffentlicht. (<http://www.strukturifondid.ee/index.php?id=6481>) Neben dem Finanzministerium sind auch intermediäre Ministerien für die Implementierung der Programme verantwortlich, darunter das Ministerium für

Wirtschaft und Kommunikation, das Innenministerium, das Umweltministerium und das Ministerium für Bildung und Forschung. Die jeweils unternehmensrelevanten Ausschreibungen aus allen drei operationellen Programmen werden von der estischen Investitionsagentur Enterprise Estonia unterstützt, und auf ihrer Internetseite publiziert.

8.3.1.2 Nationale Förderungen

Die Enterprise Estonia (EAS) unterstützt Unternehmen bei gesetzlichen Fragen, bei der Unternehmensgründung, beim Kontaktaufbau zu estischen Institutionen, bei der Suche nach Joint Venture Partnern, und bei der Suche nach Industrieimmobilien. Sie ist der wichtigste Ansprechpartner für ausländische Unternehmen, die in Estland investieren wollen (Enterprise Estonia, 2007).

a. Steuerbegünstigungen

Estland bietet keine speziellen Steuerbefreiungen für ausländische Investoren. Mit einer Körperschaftssteuer von 22% und einer Steuerbefreiung auf einbehaltene Gewinne, gehört es dennoch zu einem der liberalsten Länder im Bezug auf ihr Steuersystem. Diese faktische Befreiung von der Körperschaftssteuer stellt damit das wichtigste nationale Förderinstrument dar, da Estland ansonsten nur Förderprogramme aus den Strukturfonds anbietet (Enterprise Estonia, 2007a; Ministry of Finance of Estonia, 2007).

b. Kredite und Garantien

Der Kredit und Exportgarantie Fonds (KredEx) unterstützt Unternehmen mit Beteiligungskapital und Kreditgarantien für Investitionsprojekte. Die Institution wurde im Jahr 2001 vom Ministerium für Wirtschaft und Kommunikation gegründet, zum Zweck der Finanzierungsförderung von kleinen und mittelständischen Unternehmen, sowie Neugründungen. Die Fördermaßnahmen des Fonds beinhalten Eigenkapitalbeteiligungen für Firmen die Kapital für Expansionsvorhaben benötigen, Kreditgarantien für Investitions- und Betriebsmittelkredite, Garantien für Bankgarantien und Leasinggarantien. Im Rahmen der Kreditgarantien werden in erster Linie Projekte ausgewählt, die neue Arbeitsplätze schaffen oder die Exporttätigkeit des Unternehmens erhöhen (KredEx, 2008).

8.3.2 Lettland

Als Mitgliedsstaat der Europäischen Union mit einem BIP von weniger als 90% des EU-Durchschnitts, ist das gesamte Staatsgebiet für den Zeitraum von 2007 bis 2013 förderfähig, wobei die Förderhöchstintensität 50% für Großunternehmen beträgt. Für kleine Unternehmen wird eine Erhöhungen von 20% und für mittlere Unternehmen von 10% gewährt (ABl. C 287, 24.11.2006, 26). Die Regionalfördergebietskarte wurde am 5. Juli 2006 von der Europäischen Kommission unterschrieben.

8.3.2.1 EU Förderungen

Als Mitgliedsstaat der Europäischen Union, der unter das Konvergenzziel fällt, werden Beihilfen zur Unterstützung der lettischen Wirtschaft aus dem Kohäsionsfonds, dem ERDF und dem ESF finanziert. Die EU-Fördermittel betragen 4,53 Mrd. EUR für den Zeitraum von 2007 bis 2013 (European Union, 2007a, 1f).



Abbildung 21: EU-Regionalfördergebietskarte Lettland 2007-2013

(European Union, 2007a, 1f)

a. Nationaler Strategischer Rahmenplan (NSRF)

Der Nationale Strategische Rahmenplan mit Maßnahmen zur Förderung von Wachstum und Beschäftigung, im Einklang mit der Lissabon-Strategie, wurde am 24. September 2007 von der Kommission gebilligt. Die finanziellen Mittel werden für die

Erreichung von drei strategischen Zielen im Rahmen der Wirtschaftsentwicklung und der Erhöhung des Lebensstandards eingesetzt. Die thematischen Schwerpunkte der lettischen Kohäsionspolitik, dargestellt in Tabelle 24, sind darauf ausgerichtet, sowohl auf ökonomischer, als auch auf gesellschaftlicher Ebene sich dem EU-Durchschnitt anzunähern. Die Stadtentwicklung Lettlands, die bisher auf die Hauptstadt Riga und Umgebung konzentriert war, wird ausgeweitet, und soll mit EUR 267 Mio. gefördert werden (NSRF Latvia, 2007, 51ff).

Schwerpunkte des NSRF Lettland
Entwicklung und effizienter Einsatz der Humanressourcen
Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Entwicklung einer wissensbasierten Gesellschaft
Verbesserung der öffentlichen Dienste und der Infrastruktur als Voraussetzung für eine ausgewogene nationale und territoriale Entwicklung

Tabelle 24: Thematische Schwerpunkte des NSRF Lettland 2007-2013

(NSRF Latvia, 2007, 51ff)

b. Operationelle Programme (OP)

Lettland verabschiedete drei, nach dem Nationalen Strategischen Rahmenplan konzipierte, operative Programme von denen zwei aus dem ERDF und dem Kohäsionsfonds, und eines aus dem ESF gefördert werden. Die Programme, die den Ausschreibungen zugrunde liegen, sind nachfolgend in Tabelle 25 ersichtlich, und werden vom lettischen Finanzministerium verwaltet.

Operationelle Programme Lettland
Unternehmertum und Innovation
Humanressourcen und Beschäftigung
Struktur und Dienstleistungen

Tabelle 25: Operationelle Programme Lettland 2007-2013

(NSRF Latvia, 2007, 63ff)

Das erste operative Programm läuft unter dem Titel „*Unternehmertum und Innovation*“ und wird durch den ERDF kofinanziert. Im Rahmen des Konvergenz-Ziels unterstützt dieses Programm das gesamte Staatsgebiet mit einem Budget von rund 1,08 Mrd.

EUR. Die Genehmigung durch die Europäische Kommission erfolgte am 24. September 2004 (Ministry of Finance of Latvia, 2008). Das Programm für Unternehmertum und Innovation ist das wichtigste Programm für Unternehmen, da viele Ausschreibungen der Prioritätsachsen auf Firmen ausgerichtet sind. Das Ziel der geplanten Maßnahmen ist die Förderung von Innovationen, die Produktion mit einer hohen Wertschöpfung, und eine verbesserte Exportleistung der lettischen Unternehmen. Weiters soll die Gründung von neuen, wissensbasierten und technologieintensiven Organisationen gefördert werden. Durch die Erweiterung existierender, und die Gründung neuer Firmen, soll das Wirtschaftswachstum angekurbelt, und zusätzliche Arbeitsplätze schaffen werden (NSRF Latvia, 2006, 33ff). Im Bereich Forschung und Wissenschaft sollen 50 Arbeitsplätze, 800 international anerkannte Veröffentlichungen und 43 Patentanmeldungen pro Jahr entstehen. Ein weiterer Fokus liegt auf kleinen und mittleren Unternehmen, die im Rahmen dieses operativen Programms spezielle Unterstützung erfahren sollen. In diesem Programm werden vier Prioritäten gesetzt. Die erste Priorität läuft unter dem Titel „Wissenschaft und Innovation“, und wird mit 60% der Ressourcen des operativen Programms unterstützt. Es soll das Forschungspotential erhöht, und die internationale Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden. Investitionen sind für die Ausstattung von Forschungszentren, und für die Bildung neuer Arbeitsplätze geplant. Die zweite Priorität bezieht sich auf eine Verbesserung des Zugangs zu finanziellen Ressourcen welche notwendig sind, um die Entwicklung der Unternehmen voranzutreiben. Hierbei soll ein System von Finanzinstrumenten geschaffen werden, das Garantien, Kredite und Venture Capital vergibt. Die Förderung es Unternehmertums, als dritte Priorität, wird mit 14% der Mittel ausgestattet, und soll die Gründung neuer Unternehmen stimulieren und die Stärkung existierender unterstützen. Die vierte Priorität beinhaltet die technische Unterstützung für das Management der Programme und der Kommunikationsaktivitäten (OP Latvia, 2007, 45ff).

Das operationelle Programm „*Humanressourcen und Beschäftigung*“, genehmigt von der Europäischen Kommission am 18. Dezember 2007, (Ministry of Finance of Latvia, 2008) fokussiert im Rahmen der ersten Priorität auf eine Qualitätsverbesserung der höheren Bildung, und die Förderung der Wissenschaft. Ziel dieser Maßnahmen ist die Entwicklung des Forschungspotentials, das für die Wissensgesellschaft und ein innovationsfreudiges Klima essentiell ist. Private Unternehmen sind in einigen Prioritätsachsen als Begünstigte vorgesehen, insbesondere für Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung von Arbeitskräften. Die höheren Bildungsanstalten sollen ausgebaut und qualitativ verbessert werden, um mehr ausgebildete Arbeitskräfte mit Master- und

Doktoratsstudien zu schaffen, die auch auf internationaler Ebene wettbewerbsfähig sind. Firmen, die sich in Lettland niederlassen, profitieren damit von hoch qualifizierten Arbeitnehmern. Die zweite Priorität wurde gesetzt, um den Zugang zu Bildungsmöglichkeiten zu erleichtern, und um die, in der Wirtschaft benötigten Fähigkeiten, auszubilden. Dabei soll die Berufsausbildung an die Bedürfnisse der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung angepasst, und eine lebenslange Weiterbildung ermöglicht werden. Der Förderung von Arbeitsplätzen und eines gesunden Arbeitsumfelds ist die dritte Priorität gewidmet, die einen starken Arbeitsmarkt schaffen soll, und auf die Gesundheit der Arbeitnehmer abzielt. Obwohl sich die Arbeitslosenrate Lettlands von 12,2% in 2002 bereits auf 6,8% in 2003 verbessert hat, sollen insbesondere benachteiligte Arbeitnehmergruppen, wie Frauen und ältere Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt stärker integriert werden. Die vierte Priorität hat das Ziel, die soziale Integration zu fördern, wobei die Armut im Land bekämpft, und die Entwicklung eines inklusiven Arbeitsmarktes unterstützt werden soll. Um diese Ziele effizient umsetzen zu können ist es notwendig, die administrativen Kapazitäten zu erweitern, was das Ziel der fünften Priorität darstellt. Der technischen Unterstützung ist, wie auch in den anderen Programmen, die sechste Priorität gewidmet (OP Latvia, 2007a, 113ff).

Das operative Programm Lettlands zum Thema *Struktur und Dienstleistungen* überschneidet sich in einigen Punkten mit den Zielen der anderen zwei Programme. Es wurde am 10. Dezember 2007 von der Europäischen Kommission genehmigt (Ministry of Finance of Latvia, 2008a). Die erste Priorität, die die Infrastruktur für eine Stärkung des Humankapitals fördern soll, unterstützt das OP für Humankapital, indem qualitativ hochwertige Dienstleistungen in den Bereichen Bildung, Arbeitsplatzschaffung und Gesundheitswesen bereitgestellt werden sollen. Die zweite Priorität, gefördert durch den ERDF, zielt auf die Entwicklung des Zugangs der Bevölkerung auf Informations- und Kommunikationsdienstleistungen ab. Bei dieser Priorität haben unter anderem Kommunikationstechnik-Unternehmen die Möglichkeit, an Ausschreibungen teilzunehmen. Weiters soll die territoriale Erreichbarkeit durch eine erweiterte und sichere Transportinfrastruktur verbessert werden. Der Kohäsionsfonds finanziert die dritte Priorität, die die Entwicklung des Transportnetwerkes, das für die europaweite Verbindung notwendig ist, unterstützt. Die Umwelt, die wichtig sowohl für wirtschaftliche Aktivitäten als auch als Lebensumfeld ist, soll im Rahmen der vierten Priorität, durch den Erhalt des kulturellen und ökologischen Erbes, geschützt werden. Diese Maßnahme hat einen positiven Einfluss auf den Tourismus der Region. Priorität Nummer fünf unterstützt die Schaffung einer umweltfreundlichen Infrastruktur, und durch die Förderung von umweltverträglicher Energie, soll den Anteil der erneuerbaren

Energieressourcen erhöht werden. Die Ausschreibungen in diesem Bereich sind insbesondere für Ökostromunternehmen interessant. Den Städten Lettlands ist die sechste Priorität gewidmet, die eine polyzentrische Entwicklung gewährleisten soll (OP Latvia, 2007b, 135ff).

c. Ausschreibungen

Die Ausschreibungen, die im Rahmen der Prioritätsachsen der operationellen Programme gemacht werden, sind auf dem Strukturfonds-Portal des lettischen Finanzministeriums veröffentlicht (<http://www.esfondi.lv/page.php?id=830>). Die lettische Investitions- und Entwicklungsagentur LIAA unterstützt Unternehmen bei der Inanspruchnahme von EU-Förderungen. Auf der Internetseite sind Informationen zu den geplanten Programmen publiziert. (LIAA, 2007)

8.3.2.2 Nationale Förderungen

Die lettische Regierung bietet staatliche Unterstützungsprogramme für alle in Lettland registrierten Unternehmen. Ausländische Investoren sind damit den inländischen gleichgestellt, und durch Gesetze und Investitionsschutzabkommen abgesichert (Fräss-Ehrfeld, 2005, 115). Der wichtigste Ansprechpartner für ausländische Investoren ist die lettische Investitions- und Entwicklungsagentur LIAA. Sie bietet ausländischen Unternehmen Informationen und Beratung für ihr Investitionsvorhaben (LIAA, 2007).

a. Steuerbegünstigungen

Das lettische Körperschaftssteuergesetz, in Kraft getreten am 1. Jänner 2002, sieht eine Reihe von Steuernachlässen für Unternehmen vor. Investoren, die in die Infrastruktur des Landes investieren, erhalten eine Körperschaftsteuerreduktion von 40%. Voraussetzung dafür ist, dass die Investition mindestens 10 Mio. LVL (14,5 Mio. EUR) betragen, und innerhalb von drei Jahren abgeschlossen sein muss. Kleine Unternehmen erhalten einen Steuernachlass von 20%. Die Schwellenwerte dieser Unternehmensgruppe, laut Definition des lettischen Körperschaftssteuergesetzes, sind eine Mitarbeiteranzahl von weniger als 25, ein Umsatz von maximal 200.000 LVL (300.000 EUR) oder einer Bilanzsumme von bis zu 70.000 LVL (100.000 EUR). Unternehmen, die High-Tech- und Software Produkte herstellen, können um einen Steuernachlass von 30% ansuchen, wenn die genannten Produkte mehr als 75% des Umsatzes in der relevanten Steuerperiode ausmachen und gemäß internationalen

Standards zertifiziert sind. Neben den Steuerbegünstigungen ist eine beschleunigte Abschreibung für Produktionsanlagen und High-Tech-Geräte vorgesehen (Ministry of Finance of Latvia, 2002, 25ff). Zusätzlich besteht die Möglichkeit, bei lokalen Verwaltungsbehörden um eine Reduktion der Grundsteuer von bis zu 90% anzusuchen. Die Auswahl der geförderten Projekte durch die regionale Regierung erfolgt auf Grundlage der jeweiligen regionalen Entwicklungsstrategie (LIAA, 2007a).

b. Sonderwirtschaftszonen

Unternehmen, die ihren Standort in freien Wirtschaftszonen oder einem freien Hafen haben, und ihre unternehmerischen Tätigkeiten ausschließlich in diesen Regionen ausüben, haben die Möglichkeit, um Steuerbegünstigungen anzusuchen. Sonderwirtschaftszonen gibt es in den Häfen Ventspils, Riga und Liepaja und in der Region Rezekne. Die Abbildung 22 zeigt die steuerlich begünstigten Regionen:



Abbildung 22: Benachteiligte Wirtschaftsgebiete Lettland
(SRDA, 2007)

Die Steueranreize in diesen Sonderwirtschaftszonen inkludieren eine Befreiung von der Mehrwertsteuer, Verbrauchssteuern und Zöllen. In den freien Wirtschaftszonen haben Unternehmen weiters die Möglichkeit, eine Grundsteuerreduktion von 80% bis 100% zu beantragen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass sich das Grundstück in einer freien Wirtschaftszone oder einem freien Hafen befindet.

Für Firmen in den geförderten Regionen bietet der Staat weiters eine Körperschaftsteuerreduktion von 80% für die Aktivitäten, die in den geförderten Zonen ausgeführt werden. Die Obergrenze für die genannten Steueranreize stellt die

maximale Regionalförder-intensität von 50% für Großunternehmen dar (Ministry of Finance of Lithuania, 2001, 5ff). Die State Regional Development Agency (SRDA) verwaltet die Investitionsanreize in den wirtschaftlich benachteiligten Regionen Lettlands (SRDA, 2007).

c. Unterstützung bei der Firmengründung

Ein weiterer Investitionsanreiz den Lettland seinen Investoren gewährt, ist eine schnelle Abwicklung der Firmengründung. Die Registrierung eines Unternehmens ist in lediglich zwei Tagen möglich, Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigungen für ausländische Schlüsselpersonen des Unternehmens werden liberal durchgeführt. Die lettische Investitionsagentur LIAA und lokale Institutionen unterstützen bei der Suche nach geeigneten Standorten und beim Aufbau eines Netzwerkes (LIAA, 2007b).

8.3.3 Litauen

Mit der Entscheidung der Kommission am 24. Oktober 2006 wurde die litauische Regionalfördergebietskarte genehmigt. Wie Lettland, fällt auch ganz Litauen, mit einem BIP von 40,5%, unter den Art. 87 Abs. 3 lt. a des EG Vertrags. Damit betragen die Beihilfenhöchstsätze für den Zeitraum von 2007 bis 2013, 50% für Großunternehmen, 60% für mittlere Unternehmen, und 70% für kleine Unternehmen (ABl. C 286, 23.11.2006, 5f).

8.3.3.1 EU Förderungen

Aufgrund des niedrigen Einkommens in Litauen, fällt das gesamte Staatsgebiet, das eine einzige Region darstellt, wie die zwei anderen baltischen Länder, Estland und Lettland, unter das Konvergenzziel im Rahmen der Kohäsionspolitik der Europäischen Union von 2007 bis 2013 (European Union, 2007b, 1f).

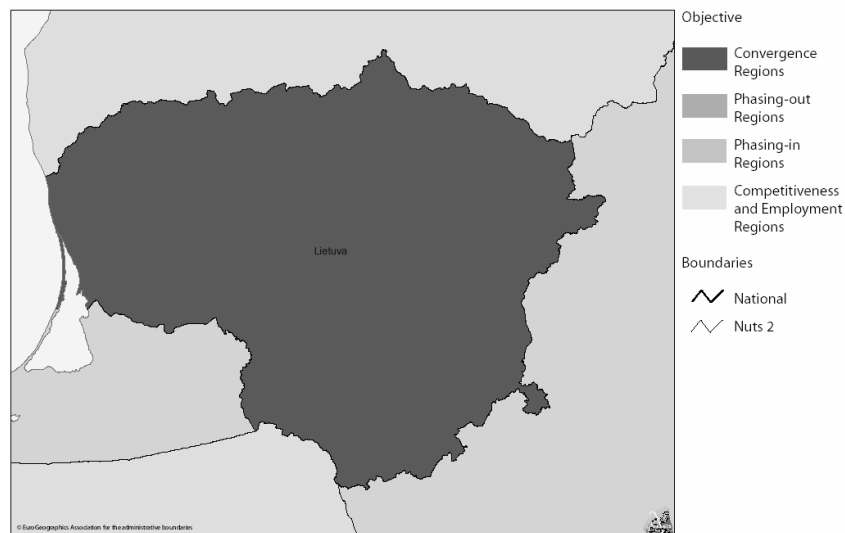


Abbildung 23: EU-Regionalfördergebietskarte Litauen 2007-2013

(European Union, 2007b, 1f)

Sowohl nationale als auch ausländische Unternehmen die Ihre Aktivitäten auf dem litauischen Markt ausüben haben die Möglichkeit, um Förderungen aus den EU-Strukturfonds anzusuchen. Die Subventionen sind in drei Kategorien eingeteilt: Öffentliche Projekte, Investitionsprojekte privater Unternehmen und F&E Projekte (Ministry of Finance of Lithuania, 2007).

a. Nationaler Strategischer Rahmenplan (NSRF)

Der Nationale Strategische Rahmenplan Litauens wurde am 14. April 2007 von der Kommission genehmigt. Litauen erhält insgesamt 6,88 Mrd. EUR für die Umsetzung der Kohäsionspolitik von 2007 bis 2013. Im Rahmen des Konvergenzzieles stellt die Europäische Union mit 6,77 Mrd. EUR einen Großteil der Fördermittel zur Verfügung. Auf das Ziel „Territoriale Zusammenarbeit“ fallen 109 Mio. EUR. Die strategischen Ziele Litauens beziehen sich auf die Erhöhung des langfristigen Wirtschaftswachstums, die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen unter verbesserten Arbeitsbedingungen, und die Förderung der sozialen Kohäsion (European Union, 2007b, 1f).

Schwerpunkte des NSRF Litauen
Wissensgesellschaft
Wettbewerbsfähige Wirtschaft
Lebensqualität, soziale Kohäsion

Tabelle 26: Thematische Schwerpunkte des NSRF Litauen 2007-2013

(NSRF Lithuania, 2006, 26ff)

b. Operationelle Programme (OP)

Die Ziele der Europäischen Union sollen mit Hilfe von vier operationellen Programmen umgesetzt werden. Die Verwaltungsfunktion für alle Programme wird vom litauischen Finanzministerium übernommen (NSRF Lithuania, 2006, 50ff).

Operationelle Programme Litauen
Förderung der Kohäsion
Wirtschaftswachstum
Entwicklung der Humanressourcen
Technische Unterstützung

Tabelle 27: Operationelle Programme Litauen 2007-2013

(NSRF Lithuania, 2006, 50ff)

Das Programm „*Förderung der Kohäsion*“ im Rahmen des Ziels „Konvergenz“, kofinanziert durch den ERDF und den Kohäsionsfonds, wurde am 30. Juli 2007 durch die Europäische Kommission genehmigt. Rund 3,18 Mrd. EUR werden für die Verbesserung des Lebensstandards in wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht aufgewendet. Die Prioritäten unterteilen sich dabei in vier Themengebiete. Der erste Fokus liegt auf der Kommunal- und Stadtentwicklung, dem Erhalt des Kultur- und Naturerbes und der Anpassung zwecks Weiterentwicklung des Tourismus. Die zweite Priorität zielt auf die Verbesserung der Qualität und Effizienz der öffentlichen Dienstleistungen in den Sektoren Gesundheit, Bildung und Sozialinfrastruktur ab. Der Umweltschutz und eine nachhaltige Entwicklung werden im Rahmen der dritten Priorität gefördert, wobei der Fokus auf Abwassermanagement, Vermeidung von Luftverschmutzung und Erhöhung des Anteils an erneuerbarer Energie liegt. Die Priorität der technischen Assistenz gewährleistet eine optimale Verwaltung und Implementierung der genannten Prioritätsachsen. Zur Umsetzung der Programme werden 100 Projekte zur Stadtentwicklung und 200 Entwicklungsprojekte in benachteiligten Regionen implementiert. Die Verbesserung der Geschäftsmöglichkeiten und Beschäftigung in ländlichen Gebieten soll durch 100 Projekte unterstützt werden. Weiters werden Wasserversorgungs- und Abwasserentsorgungssysteme saniert, und 200 öffentliche Gebäude zwecks Energieeinsparung umgebaut (OP Lithuania, 2007, 59ff).

Mit 3,09 Mrd. EUR wird das Programm „*Wirtschaftswachstum*“ unterstützt, welches die Produktivität ankurbeln, und den Entwicklungsrückstand Litauens aufholen soll. Diese Ziele sollen durch die Förderung von Innovationen, kleinen und mittelständischen Unternehmen, und durch eine Verbesserung der wirtschaftlichen Infrastruktur erreicht werden. Das Programm zielt darauf ab, private Investitionen im Wert von über 700 Mio. EUR anzuziehen, 650 Arbeitsplätze in der Forschung zu schaffen, die Gründung von 15 technologieintensive Firmen zu unterstützen, sowie die Förderung von Investitionen in 4.300 Unternehmen. Das Programm baut auf sechs Prioritäten auf: Forschung und Entwicklung für Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftswachstum, Steigerung der Produktivität der Unternehmen, Informationsgesellschaft, wirtschaftliche Infrastruktur, Entwicklung von transeuropäischen Verkehrsnetzen und technische Unterstützung. Die Steigerung von Forschung und Entwicklung soll die öffentlichen und privaten Forschungseinrichtungen unterstützen, ihre Effizienz verbessern, und die Zusammenarbeit in diesem Bereich fördern. Im Rahmen der Verbesserung des Unternehmensumfelds soll die Produktivität gesteigert, das Unternehmertum gefördert, der Zugang zu Finanzierungsquellen für KMU erleichtert, und die regionale Verteilung der Investitionen ausbalanciert werden. Die dritte Priorität enthält die Entwicklung elektronischer Systeme zur Effizienzsteigerung von öffentlichen Institutionen, und den Bau einer elektronischen Netzinfrastruktur für das gesamte Territorium. Eine weitere Priorität stellt die Verbesserung der grundlegenden wirtschaftlichen Infrastruktur dar. Sie setzt die Integration der litauischen Strom- und Gasmärkte in den EU-Binnenmarkt, die Verbesserung der Energieversorgung, technische Maßnahmen für die Verkehrssicherheit, und die Verbesserung der nationalen Verkehrs- und Wasserverkehrsinfrastruktur zum Ziel. Die transeuropäischen Verkehrsnetze sind Thema der fünften Priorität, und die technische Unterstützung durch die Verwaltung Ziel der sechsten Priorität (OP Lithuania, 2007a, 62ff).

Das operationelle Programm „*Humanressourcen und Beschäftigung*“ zielt im Rahmen von fünf Prioritäten auf die Verbesserung der Bildung und Verminderung der Arbeitslosigkeit ab. Die erste Priorität ist auf die Erhöhung der wirtschaftlichen Aktivität und Beschäftigung der Bevölkerung ausgerichtet. Es sollen neue Arbeitsplätze geschaffen, und die Chancengleichheit im Berufsleben gesichert werden. Zur Entwicklung einer wissensbasierten Gesellschaft werden, im Rahmen der zweiten Priorität, Maßnahmen zur Förderung von lebenslangem Lernen unterstützt. Um die Quantität und Qualität der litauischen Arbeitskräfte zu erhöhen, werden die Kapazitäten des Bildungssektors durch Ausschreibungen der dritten Priorität ausgebaut. Der Ausbau der administrativen Kompetenzen und die Effizienzerhöhung der öffentlichen

Verwaltung sollen die genannten Maßnahmen unterstützen (OP Lithuania, 2007b, 92ff). Das operationelle Programm „*Technische Assistenz*“ ist mit der Verwaltung und Koordination der thematischen Programme betraut (OP Lithuania, 2007c, 18).

c. Ausschreibungen

Die Ausschreibungen der operationellen Programme in Litauen werden vom Wirtschaftsministerium auf seiner Internetseite veröffentlicht (http://www.ukmin.lt/lt/veiklos_kryptys/es_strukturiniai_fondai/viesas_apdarimas/index.php). Darüber hinaus stellt die litauische Unternehmensagentur LVPA auf ihrer Website aktuelle Informationen zu den Strukturfonds zur Verfügung, und repräsentiert damit eine wichtige Kontaktstelle für Firmen. (LVPA, 2007)

8.3.3.2 Nationale Förderungen

Die litauische Investitionsagentur LDA ist, dem lettischen Wirtschaftsministerium unterstellt, der erste Ansprechpartner für ausländische Unternehmen. Neben der Bereitstellung von Informationen, unterstützt die Agentur bei der Standortentscheidung, dem Aufbau eines Netzwerkes und bei der Planung und Implementierung von internationalen Projekten (LDA, 2008).

a. Steuerbegünstigungen

Neben der niedrigen Körperschaftssteuer von 15% wird in Litauen ein Steuersatz von 0% für Dividenden angewendet, wenn ein Investor mindestens 10% der Stimmrechte an einem litauischen Unternehmen, über einen Zeitraum von mindestens zwölf Monaten hält (LDA, 2007). Kleine Unternehmen, mit einem Brutto-Einkommen von weniger als 500.000 LTL (145.000 EUR) und einer Mitarbeiteranzahl die zehn nicht übersteigt, haben das Recht auf Anwendung eines Steuersatzes von 13%. Wenn ein Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern den Grenzwert beim Einkommen überschreitet, jedoch weniger als 1 Mio. LTL Umsatz erwirtschaftet, können 25.000 LTL (7.300 EUR) mit 0% besteuert werden. Der darüber hinausgehende Betrag wird mit dem Standardprozentsatz von 15% besteuert. Weiters gewähren die meisten Gemeinden Litauens Grundsteuerbefreiungen und teilweise finanzielle Beihilfen für die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Unternehmen mit mehr als 40% Arbeitnehmer bestimmter Gruppen, wie zum Beispiel Behinderte und Langzeitarbeitslose, haben das Recht auf eine Befreiung von der Körperschaftssteuer (Jurevicius, Balciunas & Bartkus, 2007, 28f).

b. Sonderwirtschaftszonen

Eine Maßnahme die Litauen gesetzt hat, um seine Attraktivität als Investitionsstandort zu erhöhen, ist die Gründung von zwei freien Wirtschaftszonen, die in Abbildung 24 dargestellt werden (LDA, 2007a).

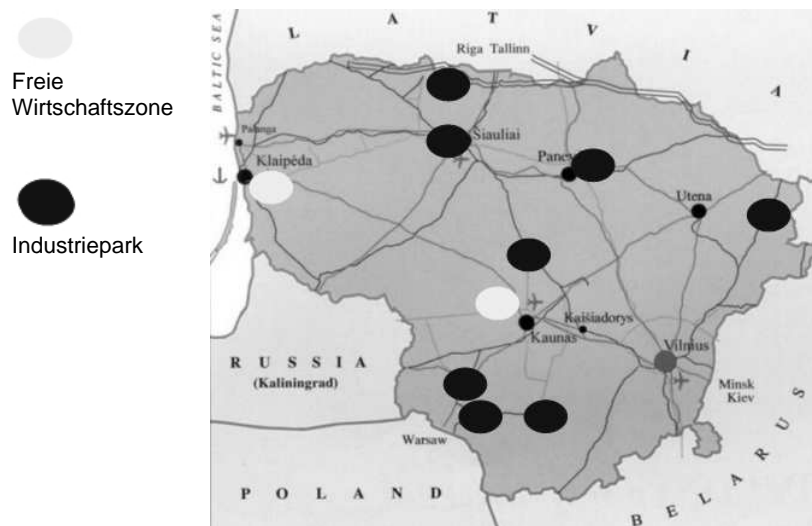


Abbildung 24: Freie Wirtschaftszonen und Industrieparks Litauen

(LDA, 2007a)

Die freien Wirtschaftszonen, Klaipėda und Kaunas, sind gelegen in den wirtschaftlich wichtigsten Zentren des Landes. In diesen Regionen werden günstige Konditionen für Geschäftsaktivitäten gewährt. Die unternehmerischen Schwerpunkte in Klaipėda inkludieren Leichtindustrie, elektronische Industrie, Metallverarbeitung, Kfz-Industrie und Frachturnschlag. Die vorherrschenden Branchen in Kaunas sind die Textilindustrie, Holzverarbeitung, Möbelindustrie, Nahrungsmittelindustrie, Chemie- und Bauindustrie (Fräss-Ehrfeld, 2005, 220). Die Investitionsanreize beinhalten eine Steuerbefreiung für die ersten sechs Jahre, und eine 50% Steuerreduktion in den darauf folgenden zehn Jahren. Voraussetzung für diese Steuerbegünstigungen ist eine Investition von mindestens 1 Mio. EUR, und ein Einkommen aus den Bereichen Fertigung, Veredelung und Lagerwesen innerhalb der freien Wirtschaftszonen. Außerdem gewährt Litauen eine Befreiung von der Straßen- und Grundsteuer, sowie einen umfangreichen Ausschluss der Mehrwertsteuer, unabhängig von der Höhe der Investition in den begünstigten Gebieten. Einen weiteren Steueranreiz für Investoren in Sonderwirtschaftszonen stellen Befreiungen von Dividendenzahlungen an ausländische Investoren dar (LDA, 2007a).

Die freie Wirtschaftszone Klaipeda bietet Unternehmen des Weiteren Zuschüsse für die Einstellung von Arbeitskräften, und Unterstützungsdienstleistungen bei der Firmengründung an (Klaipeda FEZ, 2007). Die Gesamtsumme der Investitionsanreize für ein Unternehmen darf jedoch 70% der Investitionen von kleinen, 60% von mittleren, und 50% von Großunternehmen in langfristige Vermögensgegenstände nicht überschreiten (ABl. C 286, 23.11.2006, 5f).

c. Industrie- und Technologieparks

Die litauische Regierung hat acht Industrieparks (siehe Abbildung 24) gegründet, in denen Grundstücke zu günstigen Konditionen an Investoren verleast. Darüber hinaus wird die von Unternehmen benötigte Infrastruktur kostenlos zur Verfügung gestellt. (LDA, 2007b). Litauen bietet Investoren sechs Wissenschafts- und Technologiezentren die ein komfortables Umfeld für die Kommerzialisierung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten bieten. Diese Technologieparks verteilen sich über das gesamte Staatsgebiet, und umfassen folgenden Zentren: Vilnius STP, Visoriai ITP, Noethtown TP, Kaunas High-Tech and IT Park, Klaipeda STP, Siauliai STP (LDA, 2007c).

d. Investitionsgarantien und Bankkreditunterstützung

Die INVEGA, ein staatliches Unternehmen, bietet Unternehmen Garantien für Bankkredite, und verwaltet Zinssubventionen für kleine und mittelständische Unternehmen (LDA, 2007d). Die INVEGA garantiert die Rückzahlung von Krediten bis zu 80% der Kreditsumme und bis zu 50% für Kredite für Betriebskapital, sowie für die Finanzierung von Projekten, die durch die EU-Strukturfonds unterstützt werden. Garantien für Bankkredite von kleinen und mittleren Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern gelten als Staatsbeihilfen für KMU. Aus diesem Grund dürfen sie, gemäß De-minimis Gesetz der Europäischen Union, 200.000 EUR nicht übersteigen (INVEGA, 2007).

8.3.4 Polen

Die Regionalfördergebietskarte Polens wurde am 13. September 2006 von der Kommission genehmigt, wonach das gesamte Territorium unter den Art. 87 Abs. 3 lt. a, und somit in die höchste Förderstufe fällt. Die Beihilfeintensitäten für Großunternehmen variieren dabei zwischen 30% und 50%, jeweils mit Erhöhung des Prozentsatzes um 10% für mittlere, und 20% für kleine Unternehmen (ABl. C 256, 24.10.2006, 6ff).

Die Abbildung 25 zeigt die Obergrenzen für Förderungen für Großunternehmen in den Regionen Polens:

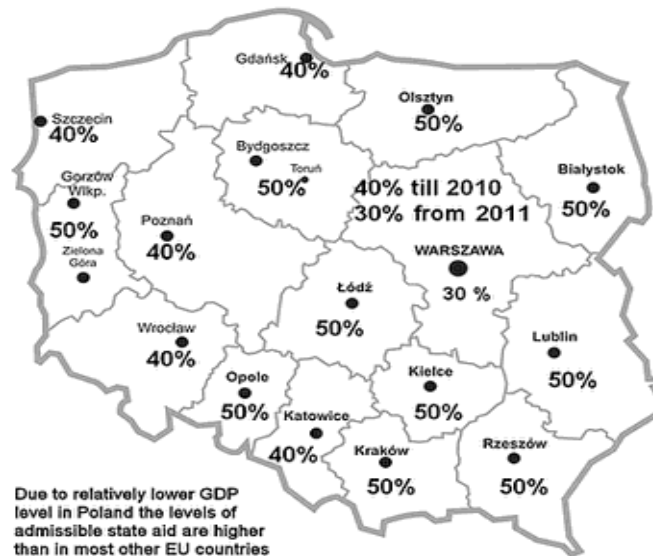


Abbildung 25: Beihilfeintensitäten Polen 2007-2013

(Palilz, 2007)

8.3.4.1 EU Förderungen

Aufgrund des niedrigen Bruttoinlandsprodukts der polnischen Regionen fällt das gesamte Staatsgebiet unter das Ziel Konvergenz, und erhält damit Förderungen aus den Struktur-, sowie aus dem Kohäsionsfonds. Das strategische Ziel der nationalen Kohäsionsstrategie ist die Verbesserung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit basierend auf Wissen und Unternehmertum. In weiterer Folge sollen Arbeitsplätze geschaffen, und die soziale und wirtschaftliche Kohäsion des Landes erreicht werden. Polen ist, mit Zuschüssen von 67,3 Mrd. EUR für das Konvergenzziel, das größte Empfängerland von Subventionen in der Europäischen Union. Zusätzlich werden 731 Mio. EUR für das Ziel der „Europäischen Territorialen Kooperation“ gewährt (European Union, 2007c, 1f).



Abbildung 26: EU-Regionalfördergebietskarte Polen 2007-2013

(European Union, 2007c, 1f)

a. Nationaler Strategischer Rahmenplan (NSRF)

Das nationale strategische Rahmenprogramm wurde entwickelt, um die Wettbewerbsfähigkeit der polnischen Wirtschaft zu erhöhen, das Problem der Arbeitslosigkeit zu vermindern, und eine soziale, wirtschaftliche und territoriale Kohäsion in den Regionen zu erreichen (NSRF Poland, 2006, 69). Zur detaillierten Darstellung dieser Ziele werden sechs horizontale Schwerpunkte für die Förderperiode 2007 bis 2013 gesetzt:

Schwerpunkte des NSRF Polen
Schaffung der Voraussetzungen für ein hohes, beständiges Wirtschaftswachstum
Beschäftigungswachstum durch Verbesserung der Qualität des Humankapitals
Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit der Unternehmen
Entwicklung und Modernisierung der technischen Infrastruktur
Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der polnischen Regionen
Ländliche Entwicklung

Tabelle 28: Thematische Schwerpunkte des NSRF Polen 2007-2013

(NSRF Poland, 2006, 70)

b. Operationelle Programme (OP)

Die polnische Kohäsionsstrategie wird mit Hilfe von 22 operationellen Programmen implementiert. Fünf Programme beziehen sich auf die nationale Ebene und werden vom Ministerium für Regionale Entwicklung verwaltet, 16 Programme werden durch lokale Regierungen betreut. Die Finanzierung erfolgt aus dem Kohäsionsfonds und den Strukturfonds, wobei aus dem ESF ausschließlich das OP „Humankapital“ gefördert, und aus dem Kohäsionsfonds das OP „Infrastruktur und Umwelt“ finanziert wird. Die übrigen Programme erhalten Finanzmittel aus dem ERDF (NSRF Poland, 2006, 99ff).

Operationelle Programme Polen
Infrastruktur und Umwelt
Humankapital
Innovative Wirtschaft
Entwicklung Ost-Polens
Europäische territoriale Zusammenarbeit
Technische Unterstützung
16 Regionale Programme

Tabelle 29: Operationelle Programme Polen 2007-2013

(Ministry of Regional Development of Poland, 2007)

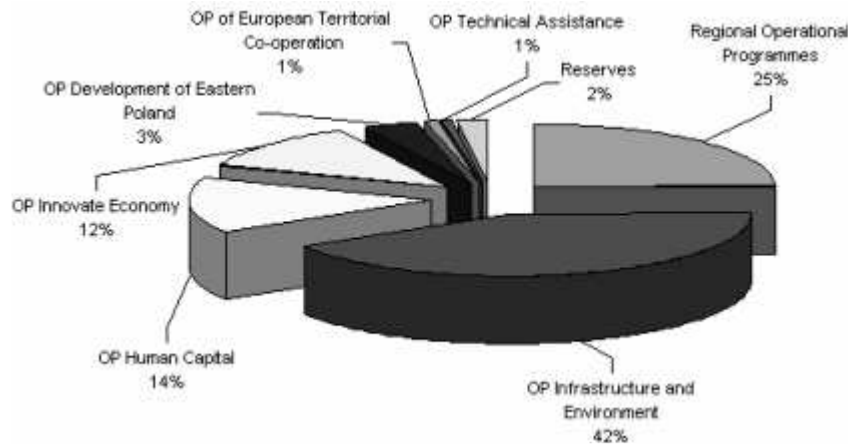


Abbildung 27: Verteilung der Finanzmittel auf die OP 2007-2013

(Ministry of Regional Development of Poland, 2007)

Das umfangreichste polnische Programm ist das operationelle Programm für *Infrastruktur und Umwelt*, welches durch den ERDF und den Kohäsionsfonds finanziert wird. Über 40% der Strukturfonds werden diesem Programm zugesprochen, wobei ein großer Fokus auf der Diversifikation der Energieressourcen und der Investition in erneuerbare Energie liegt. Weiters soll die Transportinfrastruktur, nach dem Prinzip der ausgeglichenen Entwicklung, verbessert werden. Im Rahmen von 17 Prioritäten hat das Programm das Ziel, Infrastrukturen in den Bereichen Wasser, Abfall, Transport, Gesundheitswesen und Bildung auszubauen (Ministry of Regional Development of Poland, 2007).

Auf das operationelle Programm für *Humankapital*, finanziert durch den ESF, fallen knapp 15% der gesamten EU-Fördermittel für Polen. Das Programm vergibt finanzielle Zuschüsse für die Schaffung von Arbeitsplätzen, Bildung, soziale Integration, Aus- und Weiterbildung von Arbeitskräften und andere Investitionen in die Humanressourcen von Unternehmen. Das Programm besteht aus zwei Komponenten, einem zentralen und einem regionalen. Die fünf Prioritäten auf zentralem Niveau liegen in der Arbeitsplatzschaffung, der sozialen Integration, der Weiterbildung, der höheren Bildung und der Verwaltung. Der regionale Level fokussiert, im Rahmen von sechs Prioritäten, auf Themen der Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Entwicklung der Bildung und Ausbildung in den Regionen, Partnerschaften für ländliche Regionen und technischer Assistenz (Ministry of Regional Development of Poland, 2007).

Das operationelle Programm für die *innovative Wirtschaft*, genehmigt am 2. Oktober 2007, wird vom ERDF mit mehr als 8,25 Mrd. EUR, bzw. 12% der Strukturfonds finanziert. Das Ziel dieses Programms ist, nach den Vorgaben der Strategie von

Lissabon, eine Erhöhung der Anzahl an Innovationen. Es unterstützt Innovationen auf nationaler Ebene, auf regionaler Ebene werden F&E Aktivitäten durch die regionalen Programme subventioniert. Die acht Prioritäten liegen dabei auf die Entwicklung von neuen Technologien, F&E-Infrastruktur, Kapitalbeschaffung für Innovationen, Verbreitung der Innovationen, und technischer Assistenz. Die Förderung von Forschung und Entwicklung wird für Innovationen in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologien, neuen Materialien, Nanotechnologien, Mechatronic, chemischer Technologie und Biotechnologie bereitgestellt. Zur Unterstützung dieser Entwicklungsmaßnahmen werden in erster Linie Investitionen in Forschungseinrichtungen subventioniert. Um auch KMU Entwicklungsaktivitäten zu ermöglichen, werden Investitionen für F&E Aktivitäten für diese Unternehmensgruppe gefördert. Unternehmer erhalten Unterstützungsleistungen für Maßnahmen, die es ihnen ermöglicht, Forschung und Entwicklung zu betreiben. Dazu gehören Zuschüsse für die Implementierung von F&E-Projekten, Beratung und Mitarbeitertrainings. Um die Verbreitung der Innovationen zu fördern, werden auch Kooperationen von Unternehmen, und die Vergabe von Patenten unterstützt. Zur Verbesserung des Investitionsstandorts Polen wird der Tourismussektor, die Erstellung von elektronischen Regierungsplattformen und Informationssystemen gefördert. KMU, die elektronische Dienstleistungen anbieten, erhalten Zuschüssen im Rahmen der achten Priorität zur Entwicklung einer Informationsgesellschaft (OP Poland, 2007, 62ff).

Für *Ostpolen* wurde ein eigenes operationelles Programm entwickelt, das die fünf am stärksten benachteiligten Regionen des Landes, Lubelskie, Podkarpackie, Podlaskie, Swietokrzkie und Warminsko-Mazurskie, unterstützen soll. 3,4% der gesamten Strukturfonds werden für dieses Programm vergeben, das vier Prioritäten enthält: die Förderung einer modernen Wirtschaft, Entwicklungszentren, Transportinfrastruktur und technische Hilfe. Das operative Programm für Ostpolen wurde, mit finanziellen Mitteln von 2,3 Mrd. EUR ausgestattet, am 2. Oktober von der Kommission unterzeichnet (Ministry of Regional Development of Poland, 2007).

Mit knapp einem Viertel des Gesamtbudgets werden *regionale operationelle Programme* finanziert, wobei die Verteilung proportional zur Anzahl der Einwohner, gemäß Tabelle 30, erfolgt. Sie haben das Ziel, eine ausgewogene Entwicklung der polnischen Regionen zu fördern, und die notwendigen Rahmenbedingungen für Wirtschaftswachstum und Beschäftigung zu schaffen.

Region	Anteil der Fördermittel (in %)	Förderungen in Mio. EUR
Dolnośląskie	7,6	1.213,2
Kujawsko-Pomorskie	5,95	951
Lubelskie	7,23	1.155,9
Lubuskie	2,75	439,1
Łódzkie	5,4	863,8
Małopolskie	7,18	1.147,7
Mazowieckie	11,46	1.831,5
Opolskie	2,67	427,2
Podkarpackie	7,11	1.136,3
Podlaskie	3,98	636,2
Pomorskie	5,54	885,1
Śląskie	9,82	1.570,4
Świętokrzyskie	4,54	725,8
Warmińsko-Mazurskie	6,48	1.036,6
Wielkopolskie	7,07	1.130,3
Zachodniopomorskie	5,23	835,4
Gesamt	100	15.985,5

Tabelle 30: Finanzelle Verteilung der 16 regionalen Programme

(Ministry of Regional Development of Poland, 2007)

Die Prioritäten der regionalen operationellen Programme umfassen die Entwicklung von F&E, den Aufbau einer Informationsgesellschaft, Beschäftigungsinitiativen, Umweltmaßnahmen und den Ausbau des Tourismus. Förderungen können für Investitionen in die Bereichen Kultur, Transport, Energie, Bildung und Gesundheitsinfrastruktur vergeben werden (NSRF Poland, 2006, 99). Am 6. September 2007 wurden die ersten fünf Programme für Regionen in Polen von der Kommission gebilligt, am 2. Oktober 2007 fünf weitere. Mit der Unterzeichnung der letzten regionalen operationellen Programme am 11. Oktober 2007 sind alle regionalen Programme für Polen genehmigt (Ministry of Regional Development of Poland, 2007). Die letzten zwei Programme beziehen sich auf die *technische Assistenz* für die operationellen Programme und die *Kooperation* innerhalb der polnischen Regionen, sowie zwischen Polen und anderen EU-Mitgliedsstaaten (NSRF Poland, 2006, 100ff).

c. Ausschreibungen

Die Ausschreibungen erfolgen durch die zuständigen Ministerien und Verwaltungsbehörden, und werden auf der Internetseite für die Strukturfonds des polnischen Ministeriums für Regionale Entwicklung publiziert. (www.fundusze-strukturalne.gov.pl) Da bei den EU-Förderungen in Polen ein starker Fokus auf den regionalen Programmen liegt ist es notwendig, aktuelle Informationen von den regionalen Verwaltungsbehörden einzuholen.

8.3.4.2 Nationale Förderungen

Polen bietet Investoren Investitionsanreize, wobei keine speziellen Regelungen für gebietsfremde Unternehmen und Offshoregesellschaften existieren. Inländische und ausländische Investoren werden gleich behandelt (Sollgruber et al., 2001, 103). Die polnische Informations- und Investitionsagentur Palilz hat die Aufgabe, Direktinvestitionen in Polen zu stimulieren, indem sie ausländische Unternehmen bei ihrem Investitionsvorhaben unterstützt (Palilz, 2007).

a. Sonderwirtschaftszonen

Polen bietet ausländischen Investoren Begünstigungen in 14 Sonderwirtschaftszonen, die separat verwaltet werden. Die Abbildung 28 zeigt die einzelnen Zonen und ihre geografische Lage. Die Genehmigung, Unternehmensaktivitäten in einer Sonderwirtschaftszone auszuüben, ist die Voraussetzung für die Inanspruchnahme von regionalen Investitionsanreizen. Die Zustimmung der Geschäftsführung der Zone ist an Bedingungen und Vorschriften geknüpft. Das jeweilige Management erteilt die Erlaubnis die Geschäftstätigkeiten in den Sonderwirtschaftszonen ausführen zu können, und unterstützt die Unternehmen im Investitionsprozess, unter anderem durch Netzwerkkontakte zu lokalen Behörden (Palilz, 2007a).



Abbildung 28: Sonderwirtschaftszonen in Polen

(Palilz, 2007b)

In diesen Regionen hat ein Unternehmen die Möglichkeit eine Firma zu gründen und genießt privilegierte Behandlung. Diese Begünstigungen inkludieren eine Befreiung von der Körperschaftssteuer und der Grundsteuer, einen gebrauchsfertigen Standort zu günstigen Konditionen, und kostenlose Unterstützung bei der Abwicklung der Formalitäten. Die steuerliche Befreiung ist gültig für Investitionen in Anlagevermögen und immaterielle Vermögensgegenstände, die für den Aufbau eines neuen, die Erweiterung eines existenten Unternehmens, die Diversifikation der Produktpalette, die Einführung eines zusätzlichen Produkts oder für fundamentale Veränderungen eines Produktionsprozesses benötigt werden. Eine Befreiung von der Körperschaftssteuer auf Gewinne, die in den Sonderwirtschaftszonen erwirtschaftet werden, wird für Investitionen von mindestens 100.000 EUR gewährt (Palilz, 2007a).

Der Gemeinderat des jeweiligen Gebiets hat die Möglichkeit, das Unternehmen teilweise oder komplett von der Grundsteuer zu befreien. Weiters wird die Schaffung neuer Arbeitsplätze, welche als die Arbeitsplätze nach dem Tag der Genehmigung der neuen Investition und nicht später als drei Jahre nach diesem Zeitpunkt entstehen, definiert sind. Die erlaubte Höchstgrenze für die regionale Unterstützung ist, in Abstimmung mit der Fördergebietskarte der EU, abhängig vom Ort der Investition, der Investitionssumme, den Kosten der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte, und der Größe des Unternehmens das um Steuerbefreiung ansucht. Voraussetzung für den Erhalt von Investitionsanreizen ist der Verbleib der Investition für fünf Jahre, bzw. drei Jahre im Fall von KMU, in der Region. Für Beschäftigungszuschüsse müssen die neu geschaffenen Arbeitsplätze ebenso fünf, bzw. drei Jahre erhalten bleiben. Die regionalen Beihilfen in den Sonderwirtschaftszonen decken die Kosten der neuen Investition und/oder die Personalkosten der neu eingestellten Arbeitskräfte, abhängig von der Art der Förderung. In den freien Wirtschaftszonen gewährt die polnische Regierung weiters Zollbefreiungen für den Import von Maschinen und Anlagen, einen Verlustvortrag für fünf aufeinander folgende Jahre, und eine beschleunigte Abschreibung der Sachanlagen (Palilz, 2007a).

b. Industrie- und Technologieparks

Das gemeinsame Ziel der Industrie- und Technologieparks ist die Anziehung von Investoren und die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Die Parks sind auf das gesamte polnische Staatsgebiet verteilt, wobei jedes Zentrum einen individuellen Fokus hat, bedingt durch seine regionale, kulturelle und wirtschaftliche Situation. Die polnischen Industrieparks wurden in Kooperation mit lokalen Regierungen gegründet, um günstige

Bedingungen für die Geschäftstätigkeiten, speziell für KMU, anbieten zu können. In Technologieparks werden Immobilien mit technologischer Infrastruktur zu Verfügung gestellt, die den Austausch von Wissen und Technologien zwischen wissenschaftlichen Institutionen und Unternehmen fördern soll. Die Unterstützung erfolgt in Bezug auf die Gründung und Entwicklung des Betriebes, die Nutzung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten für technologische Innovationen sowie auf die Schaffung eines günstigen Unternehmensumfelds (Palilz, 2007c).

8.3.5 Slowakei

Die Regionalfördergebietskarte der Slowakei wurde am 13. September 2006 von der Kommission genehmigt und sieht folgende Beihilfeintensitäten vor. Drei Regionen fallen unter den Art. 87 Abs. 3 lt. a, und erhalten dadurch Beihilfen zwischen 40% und 50% für Großunternehmen. Einige Bezirke der Region Bratislava sind förderfähig unter dem Art. 87 Abs. 3 lt. c, und erhalten Beihilfen von bis zu 10%. Für kleine Unternehmen können 20%, für mittlere 10% aufgeschlagen werden (ABl. C 256, 24.10.2006, 6ff). Die Tabelle 31 zeigt die Beihilfeintensitäten der slowakischen Regionen im Detail.

Beihilfeintensitäten Slowakei	
Regionen nach Art. 87 Abs. 3 lt. a	
Stredné Slovensko	50%
Vychodné Slovensko	50%
Západné Slovensko	40%
Regionen nach Art. 87 Abs. 3 lt. c	
Bratislavský (District Bratislava II, District Bratislava III, District Bratislava IV, Bratislava – Cunovo, Bratislava – Jarovce, Bratislava – Rusovce, Malacky District, Senec District)	10%

Tabelle 31: Beihilfeintensitäten Slowakei 2007-2013

(ABl. C 256, 24.10.2006, 6ff)

8.3.5.1 EU Förderungen

Aufgrund des niedrigen Bruttoinlandsprodukts der meisten slowakischen Regionen, fallen drei Gebiete unter das Konvergenzziel der Kohäsionspolitik im Zeitraum 2007 bis 2013. Die Region um die Hauptstadt Bratislava, mit einem höheren Einkommen, ist nur unter dem Ziel „Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ förderfähig. Die Verteilung der insgesamt 11,36 Mrd. EUR ist konzentriert auf die drei Konvergenz-Regionen mit Finanzmitteln von 10,9 Mrd. EUR. Die Region Bratislava erhält im Rahmen der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung 0,5 Mrd. EUR, und für das Ziel „Europäische Territoriale Zusammenarbeit“ werden Fördermittel von 0,2 Mrd. EUR durch die Europäische Union gewährt (European Union, 2007d, 1f).

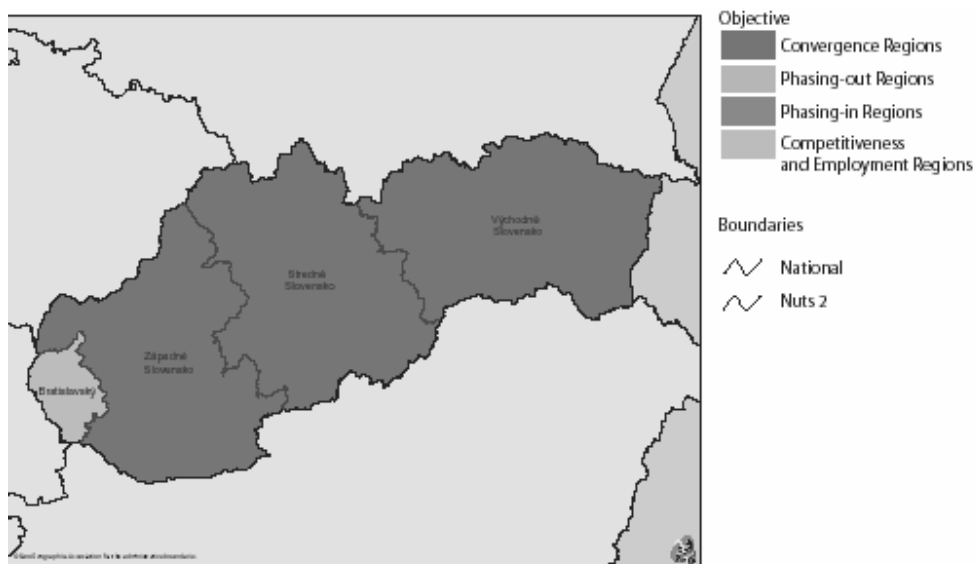


Abbildung 29: EU-Regionalfördergebietskarte Slowakei 2007-2013

(European Union, 2007d, 1f)

a. Nationaler Strategischer Rahmenplan (NSRF)

Am 17. August 2007 konnte eine Einigung über den Nationalen Strategischen Rahmenplan erzielt werden, der die Investition der 11,36 Mrd. EUR über die Laufzeit der Förderperiode von 2007 bis 2013 festlegt. Die Regierung setzt folgende Prioritäten für die Verteilung der finanziellen Mittel, im Einklang mit der Strategie von Lissabon, fest: (NSRF Slovak Republic, 2007, 71ff)

Schwerpunkte des NSRF Slowakei
Infrastruktur und Anbindung der Regionen
Wissensbasierte Wirtschaft
Humanressourcen und Bildung

Tabelle 32: Thematische Schwerpunkte des NSRF Slowakei 2007-2013

(NSRF Slovak Republic, 2007, 71ff)

Im Rahmen der Infrastrukturmaßnahmen soll die regionale Erreichbarkeit abgelegener Gebiete verbessert, Umweltschutzmaßnahmen initiiert, Bildungs- und Sozial-einrichtungen aufgebaut, und Stadtanierungen durchgeführt werden. Dieser Schwerpunkt wird aus dem Kohäsionsfonds und dem ERDF finanziert. Zur Entwicklung einer wissensbasierten Wirtschaft werden Investitionen in elektronische Dienste, Forschung, Entwicklung und Innovationen aus dem ERDF gefördert. Ein höheres Beschäftigungswachstum soll durch die Entwicklung der Humanressourcen erreicht werden, was einen positiven Einfluss auf die wissensbasierte Wirtschaft hat. Die operationellen Programme, die auf dieser Priorität basieren, erhalten finanzielle Mittel aus dem ESF (Europäische Union, 2007d).

b. Operationelle Programme (OP)

Die Ziele des Nationalen Strategischen Rahmenplans sollen durch elf operationelle Programme implementiert werden. In der Slowakei sind unterschiedliche Ministerien und Behörden für die Abwicklung der Programme zuständig (NSRF Slovak Republic, 2007, 105ff).

Operationelle Programme Slowakei	
Transport	Gesundheit
Umwelt	Beschäftigung und soziale Integration
Forschung und Entwicklung	Regionales Programm
Bildung	Technische Unterstützung
Informationsgesellschaft	Landkreis Bratislava
Wettbewerbsfähigkeit	

Tabelle 33: Operationelle Programme Slowakei 2007-2013

(NSRF Slovak Republic, 2007, 105ff)

Das operative Programm für *Transport*, gefördert aus dem Kohäsionsfonds und dem ERDF zielt auf die Verbesserung der Straßen- und Schieneninfrastruktur ab, wobei speziell der öffentliche Nahverkehr im Mittelpunkt steht. Geplant sind die Modernisierung von 200 km Schienenwegen und der Bau von 170 km Straßen. Die Verwaltung des Transport-Programms wird vom Ministerium für Verkehr, Post und Telekommunikation übernommen (NSRF Slovak Republic, 2007, 105f).

Die zuständige Behörde für das operationelle Programm „*Umwelt*“ ist das slowakische Umweltministerium, und erhält Mittel aus dem ERDF und dem Kohäsionsfonds. Gefördert werden Investitionen in das Abwasser- und Abfallsystem, Maßnahmen zur Reduktion der Umweltverschmutzung und Aktivitäten zur Nutzung erneuerbarer Energiequellen. In den Bereich dieses Programms fallen auch Müllvermeidung und Mülltrennung, Hochwasserschutz, und der Schutz von Naturgebieten (NSRF Slovak Republic, 2007, 108f).

Das operationelle Programm „*Forschung und Entwicklung*“, geleitet durch das Bildungsministerium, soll die Bedingungen für die Implementierung von nationalen und internationalen Projekten fördern. Dabei sind die Modernisierung des Forschungs- und Entwicklungssystems und die Verbesserung der Infrastruktur für die Ausbildung in diesem Bereich in Planung. Der Fokus liegt dabei auf der Verminderung der regionalen Unterschiede, und der Schaffung innovativer High-tech KMU. Das Programm enthält drei Prioritäten, wobei die erste generell auf die Förderung von Forschung und Entwicklung abzielt, die zweite F&E in der Region Bratislava unterstützt, und die dritte die allgemeine Infrastruktur der höheren Schulen verbessern soll. Im Zuge der Priorität „*Forschung und Entwicklung*“ soll die technische Infrastruktur aufgebaut bzw. modernisiert, und die Bildung von Forschungs- und Entwicklungsnetzwerken unterstützt werden. Wichtig ist dabei die Möglichkeit der Transformation der Technologie in kommerziell verwertbare Produkte. Das zweite Programm fördert dieselben Bereiche wie das erste, jedoch sind die Programme auf die Region Bratislava beschränkt. Im Rahmen der Priorität „*Infrastruktur von Bildungsanstalten*“ soll die Ausstattung modernisiert werden, um die Qualität der Ausbildung zu erhöhen. 883 Mio. EUR werden für die Erreichung dieser Prioritäten im Rahmen des Konvergenzziels zur Verfügung gestellt, sowie 326 Mio. EUR für das Ziel „*Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung*“ (NSRF Slovak Republic, 2007, 110f).

Das operative Programm, „*Bildung*“, ebenfalls verwaltet durch das slowakische Ministerium für Bildung, hat den Zweck, die Humanressourcen des Landes zu fördern,

um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitnehmer zu gewährleisten. Dabei wird das Bildungssystem an die Bedürfnisse der wissensbasierten Gesellschaft angepasst. Vier Prioritäten sind in diesem operationellen Programm enthalten, und werden mit 600 Mio. EUR für das Konvergenzziel, und mit 17 Mio. EUR für die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit gefördert. Die erste Priorität ist der Bildungsreform und dem Berufsausbildungssystem gewidmet, die zweite dem lebenslangen Lernen als Basis für eine Wissensgesellschaft, die dritte der Unterstützung der Bildung von Personen mit speziellen Bedürfnissen, und die vierte fokussiert auf die Bildung der Wissensgesellschaft in der Region Bratislava. Im Rahmen der ersten Priorität stehen die Modernisierung des Bildungssystems und die Verbesserung der tertiären Bildung im Vordergrund. Diese Maßnahmen haben den Zweck, die Entwicklung der Wissensgesellschaft voranzutreiben, wobei im Rahmen der Förderung des lebenslangen Lernens auch Bildungsmaßnahmen in Unternehmen unterstützt werden (NSRF Slovak Republic, 2007, 111f).

Das operationelle Programm „*Informationsgesellschaft*“, dessen Verwaltung dem slowakischen Regierungsamt obliegt, ist mit der Einführung von Online-Diensten in Behörden, und der Modernisierung der Archivierungs- und Speicherinfrastruktur betraut. Die Bevölkerung soll einen besseren Breitbandinternetzugang erhalten, wobei durch diese Maßnahmen 1800 Arbeitsplätze geschaffen werden sollen (NSRF Slovak Republic, 2007, 109f).

Das mit Abstand wichtigste Programm für Unternehmen ist das OP für *Wettbewerbsfähigkeit*, dessen zuständige Behörde das Wirtschaftsministerium der Slowakischen Republik repräsentiert. Die Ausschreibungen zur ersten Priorität „Gründung und Entwicklung von Unternehmen“, fördern die Schaffung von Arbeitsplätzen, Infrastrukturinvestitionen, Investitionen in Maschinen und Umwelttechnik, sowie die Unterstützung durch Beratungsunternehmen. Innovationen werden im Rahmen der zweiten Priorität finanziell gestützt, wobei hierbei auch Kooperationen mit öffentlichen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, und die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen im Vordergrund stehen. Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz, und die Nutzung erneuerbarer Energie sind die Themen der dritten Prioritätsachse, der vierte Fokus liegt auf der Entwicklung des Tourismussektors (Europaservice, 2008).

Die Modernisierung des Gesundheitssystems und die Förderung einer gesunden Bevölkerung stellt das Aktionsgebiet des operationellen Programms für *Gesundheit*, des slowakischen Gesundheitsministeriums, dar (NSRF Slovak Republic, 2007, 109).

Die Maßnahmen des OP für *Beschäftigung und soziale Integration* unterstützen neben der Verbesserung des Zugangs zu sozialen Dienstleistungen, Verbesserungen der Humanressourcen und die Aufwertung der Managementausbildung der öffentlichen Verwaltung. Die zuständige Behörde für dieses Programm ist das Ministerium für Arbeit, Soziales und Familie (NSRF Slovak Republic, 2007, 112f).

Das operative Programm für *Regionalentwicklung*, gefördert mit 1,4 Mrd. EUR, soll die Lebensqualität der Bevölkerung, durch die Verbesserung der Infrastruktur im Bildungs- und Sozialwesen, erhöhen. Der Ausbau der Tourismusinfrastruktur wird durch die Stärkung des kulturellen Potentials der Regionen, und die Sanierung von Siedlungen und Regionalstraßen erreicht. Ziel der Maßnahmen ist die Verbesserung der Erreichbarkeit abgelegener Regionen und ihre kommerzielle Vermarktung. Die verantwortliche Stelle für die Abwicklung des Programms ist das slowakische Ministerium für Regionale Entwicklung (NSRF Slovak Republic, 2007, 107f). Das „*technische Unterstützungsprogramm*“ dient der Vorbereitung, Mittelverwaltung und Überwachung der übrigen operationellen Programme (NSRF Slovak Republic, 2007, 113).

c. Ausschreibungen

Die Ausschreibungen zu den operationellen Programmen und die Vergabe der EU-Fördermittel erfolgt in erster Linie durch die zuständigen Ministerien. Auf der Webseite des Ministeriums für Regionale Entwicklung zum Thema Strukturfonds, werden die verantwortlichen Stellen und Aufrufe zur Einreichung von Projektvorschlägen veröffentlicht. (<http://www.strukturalnefondy.sk/>) Einige, in erster Linie unternehmensrelevante, Ausschreibungen werden von der slowakischen Investitionsagentur SARIO publiziert. SARIO bietet Firmen darüber hinaus Informationen zur Projekteinreichung an. (SARIO, 2008)

8.3.5.2 Nationale Förderungen

Die primäre Kontaktstelle für ausländische Investoren in der Slowakei stellt die slowakische Investitions- und Entwicklungsagentur SARIO dar. Zur Schaffung eines investitionsfreundlichen Klimas, und in weiterer Folge, zur Verbesserung der

Lebensqualität des Landes, werden ausländische Investitionsprojekte unterstützt, und Beratung bei der Beantragung von Fördermitteln angeboten (SARIO, 2008).

a. Steuerbegünstigungen

Neben einem niedrigen Steuersatz von 19% in Form einer „Flat Tax“, das heißt einen einheitlichen Steuersatz für Einkommens- und Körperschaftssteuer, werden ausgeschüttete Dividenden sowohl an inländische, als auch an ausländische Unternehmen nicht besteuert (SARIO, 2008a, 7).

b. Investitionsförderung

Die staatlichen Investitionsförderungen werden in Form von Subventionen für die Anschaffung von Anlagevermögen, Körperschaftssteuernachlässen, Zuschüssen für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter, und günstige Grundstücke vergeben. Die Leitlinien für die staatlichen Beihilfen mit regionaler Zielsetzung von 2007 bis 2013, 2006/C54/08 vom 4. März 2006, traten am 1. Jänner 2008 in Kraft, und heben damit das vorhergehende Gesetz Nr. 565/2001 für Investitionsanreize auf. Die Gewährung der Beihilfen fokussiert auf Investitionen in die Industrieproduktion, Technologiezentren, Servicezentren und in den Tourismussektor (WKO, 2007a, 8ff).

Investitionsanreize für die *industrielle Produktion* werden für den Aufbau eines neuen Unternehmens, für die Erweiterung einer existierenden Produktionsstätte, für die Ausweitung auf neue Produktlinien oder die Änderung der Produktpalette vergeben. Überdies kann auch der Kauf eines Produktionsunternehmens förderfähig sein. Voraussetzung ist, dass der Kauf von neuer Ausrüstung und Technologie mindestens 60% des gesamten Anlagevermögens ausmacht. Die Gesamtsumme des akquirierten Anlagevermögens muss mindestens 800 Mio. SKK (25 Mio. EUR) betragen, und mit mindestens 50% Eigenkapital finanziert werden. In Bezirken, mit Arbeitslosenrate über dem nationalen Durchschnitt, reduziert sich die Mindestanschaffungssumme auf 400 Mio. SKK (12,5 Mio. EUR), in Bezirken mit Arbeitslosenraten die mindestens 50% höher ist als der Durchschnitt auf 200 Mio. SKK (6 Mio. EUR). Außerdem müssen die im Business Plan detailliert aufgelisteten Umsätze mindestens 80% des Gesamtumsatzes ausmachen.

Die Eröffnung von *Technologiezentren* oder die Erweiterung eines existierenden Technologiezentrums kann, bei einer Investition in materielles oder immaterielles Anlagevermögen von mindestens 40 Mio. SKK (1,2 Mio. EUR), und mit einer

Eigenkapitalquote von mindestens 50%, gefördert werden. Eine weitere Bedingung ist, dass zumindest 60% der Mitarbeiter eine universitäre Ausbildung haben.

Für die Gründung oder Erweiterung von *Dienstleistungszentren* beträgt die Mindestinvestitionssumme in Anlagevermögen 35 Mio. SKK (1 Mio. EUR), mit einer Eigenfinanzierung von mindestens 50%. Um förderfähig zu sein, müssen mindestens 30% der Angestellten Akademiker sein.

Zur Unterstützung des Tourismus in der Slowakei werden Investitionsanreize auch für die Eröffnung oder den Ausbau von *Tourismus-Zentren* vergeben. Die Ausrüstung für die Bereitstellung der Dienstleistung muss mindestens 40% des Gesamtwertes des materiellen und immateriellen Anlagevermögens ausmachen. Die Mindestinvestitionssumme, mit einer Eigenkapitalquote von mindestens 50%, beträgt 500 Mio. SKK (15 Mio. EUR), und der Anteil der Umsätze aus den neuen Aktivitäten darf 80% nicht unterschreiten. In Regionen mit Arbeitslosenquoten über dem nationalen Durchschnitt ist eine Mindestinvestitionssumme von 250 Mio. SKK (7,5 Mio. EUR) notwendig, und in Regionen mit Arbeitslosenquoten von mehr als 50% über dem Durchschnitt der Slowakischen Republik, nur noch 100 Mio. SKK (3 Mio. EUR) (Ministry of Economy of the Slovak Republic, 2007, 3ff). Die Tabelle 34 fasst die Mindestinvestitionssummen für die Gewährung von staatlichen Beihilfen in der Slowakei zusammen:

Sektoren	Mindestinvestition in Mio. SKK (in Mio. EUR)		
	Nicht-begünstigte Regionen	Regionen mit Arbeitslosenquoten bis 50% über dem nationalen Durchschnitt	Regionen mit Arbeitslosenraten mehr als 50% über dem nationalen Durchschnitt
Industrieproduktion	800 (25)	400 (12,5)	200 (6)
Technologiezentren	40 (1,2)	40 (1,2)	40 (1,2)
Strategische Dienstleistungszentren	35 (1)	35 (1)	35 (1)
Tourismus	500 (15)	250 (7,5)	100 (3)

Tabelle 34: Mindestinvestitionen für staatliche Beihilfen in der Slowakei

(Ministry of Economy of the Slovak Republic, 2007, 3ff)

c. Industrieparks

Die Slowakische Republik bietet ihren Investoren, basierend auf dem Gesetz Nr. 193/2002, eine Reihe von Industrieparks, welche mit der Grundinfrastruktur für Produktionsaktivitäten ausgestattet sind. In diesen Zonen finden Unternehmen optimale Bedingungen für die Produktion von High-Tech-Produkten, durch Unterstützung im Bereich Forschung und Entwicklung. In Abhängigkeit von der Größe des Industrieparks variieren die Dienstleistungen, die den Mitgliedern angeboten werden. Sie reichen von Logistikdienstleistungen über Finanzdienstleistungen bis hin zu Cateringservices und Unterkünften (SARIO, 2007).

d. Bankgarantien

Die slowakische Garantie- und Entwicklungsbank (SZRB) bietet Investoren Garantien für Kredite um KMU, die regionale Entwicklung, den Umweltschutz und erneuerbare Energie zu fördern. Die SZRB unterstützt in erster Linie Geschäftspläne für die Entwicklung von Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen und für Aktivitäten, die auf die Verarbeitung von slowakischen Rohmaterialien und unfertigen Erzeugnissen abzielen. Darüber hinaus werden Fördermittel für Energiesparmaßnahmen, erneuerbare Energie, die Unterstützung der Landwirtschaft und Lebensmittelindustrie, sowie für die Schaffung neuer Arbeitsplätze vergeben. Die Garantien können für die Anschaffung von Anlagevermögen, der Modernisierung von existierendem Anlagevermögen und für die Anschaffung von immateriellen Vermögensgegenständen verwendet werden. Ausgeschlossen sind Bank-, Versicherungs- und Finanzgeschäfte, Beratungsdienstleistungen, der Kauf von Kunstgegenständen, die Gründung von Groß- und Einzelhandelsaktivitäten, die Zahlung von Gehältern, und die Rückzahlung von anderen Krediten (SZRB, 2007).

Weiters werden direkte Kredite für die Implementierung von Geschäftsideen auf dem slowakischen Territorium vergeben. Limitiert sind diese Kredite allerdings auf kleine und mittlere Unternehmen, wobei die Branchen Bank, Versicherung und Finanz, Groß- und Einzelhandel von der Förderung ausgenommen sind. Der Mindestkreditbetrag beläuft sich auf 200.000 SKK (6.000 EUR), mit einer maximalen Laufzeit von 10 Jahren, bei operativen Krediten reduziert sich die Laufzeit auf 3 Jahre (SZRB, 2007a).

8.3.6 Tschechien

Die regionale Fördergebietskarte der Tschechischen Republik wurde am 24. Oktober 2006 von der Kommission genehmigt. Sieben Regionen sind nach Art. 87 Abs. 3 lt. a förderfähig, mit Beihilfeobergrenzen von 40% für Großunternehmen. Für die Region Jihozapad besteht eine Sonderregelung, bei der die Förderintensität in den Jahre 2007 bis 2010 36% beträgt und danach auf 30% abgesenkt wird. In der Region Prag sind 18 Bezirke nach Art. 87 Abs. 3 lt. c mit einer Beihilfeintensität von bis zu 10% förderfähig.

Wie in allen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union, gelten diese Förderhöchstgrenzen für Großunternehmen, mittlere Unternehmen erhalten einen Zuschlag von 10%, kleine Unternehmen eine Erhöhung von 20% (ABl. C 280, 18.11.2006, 7ff).

Beihilfeintensitäten Tschechien			
Regionen nach Art. 87 Abs. 3 lt. a		Regionen nach Art. 87 Abs. 3 lt. c	
Stredni Cechy	40%	Praha	10%
Severozapad	40%	(Praha 4, Praha 5, Praha 6,	
Serverovychod	40%	Praha 7, Praha 8, Praha 9,	
Jihovychod	40%	Praha 11, Praha 12, Praha 13,	
Stredni Morava	40%	Praha 14, Praha 15, Praha 18,	
Moravskoslezsko	40%	Praha 19, Praha-Predni	
Jihozapad (Süd-Westen)	36% (2007-2010) 30% (2011-2013)	Kopania, Praha-Suchdol, Praha-Dolni Mecholupy, Praha-Sterboholý, Praha-Zlicin)	

Tabelle 35: Beihilfeintensitäten Tschechien 2007-2013

(ABl. C 280, 18.11.2006, 7ff)

8.3.6.1 EU Förderungen

Die Tschechische Republik fällt, mit Ausnahme der Region um die Hauptstadt Prag, unter das Konvergenzziel der Europäischen Union, für das 25,9 Mrd. aufgewendet werden. Prag erhält 0,4 Mrd. EUR für das Ziel der „Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ und 0,4 Mrd. EUR für das Ziel der „Regionalen Kooperation“. Tschechien selbst steuert dabei 4,6 Mrd. EUR für die Ziele des Nationalen Strategischen Rahmenplans über die Laufzeit von sieben Jahre bei (European Union, 2007e, 1f).

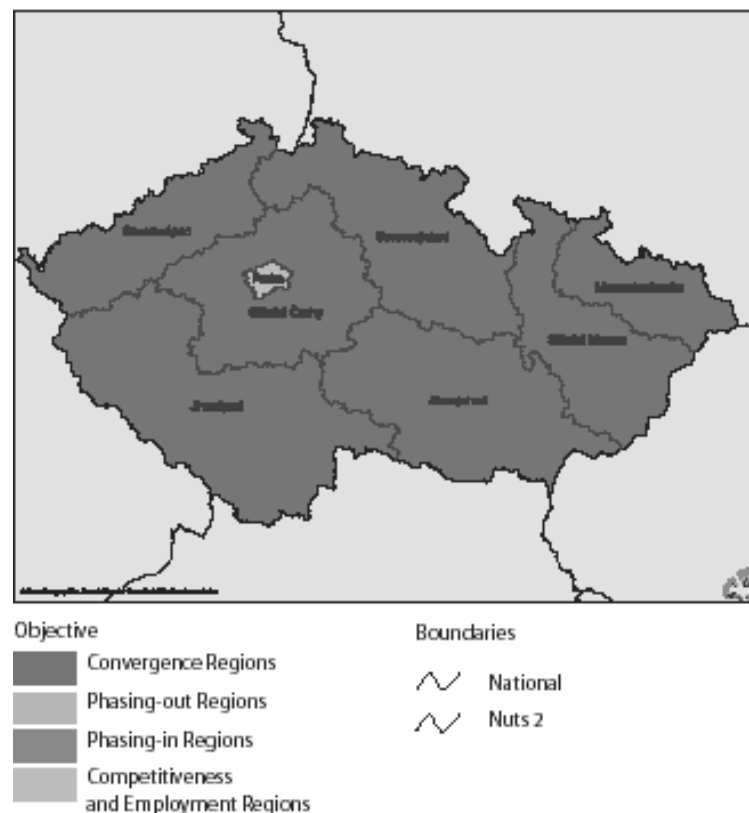


Abbildung 30: EU-Regionalfördergebietskarte Tschechien 2007-2013

(European Union, 2007e, 1f)

a. Nationaler Strategischer Rahmenplan (NSRF)

Der Nationale Strategische Rahmenplan Tschechiens wurde am 27. Juli 2007 von der Europäischen Kommission genehmigt. Darin wird die Verteilung der 26,3 Mrd. EUR in den Jahren 2007 bis 2013 geplant. Die Schwerpunkte des tschechischen Plans sind dabei, wie in Tabelle 36 dargestellt, auf vier Themenbereiche konzentriert:

Schwerpunkte des NSRF Tschechien
Förderung der Wettbewerbsfähigkeit
Entwicklung einer offenen, flexiblen Gesellschaft
Verbesserung der Umwelt
Ausgewogene Entwicklung

Tabelle 36: Thematische Schwerpunkte des NSRF Tschechien 2007-2013

(NSRF Czech Republic, 2007, 42ff)

Obwohl Tschechien bereits zu einem der am weitesten entwickelten Ländern der neuen EU-Mitgliedsstaaten zählt, sollen die Strukturförderungen der Europäischen Union helfen, das Land als attraktiven Wirtschaftsstandort weiter zu etablieren, und ein gutes Lebensumfeld für die Bevölkerung zu schaffen. Das übergeordnete Ziel stellt dabei die Annäherung an die Wirtschaftskraft der EU-25 dar. Der Schwerpunkt der Wettbewerbsförderung inkludiert Maßnahmen zur Unterstützung der Forschungs- und Entwicklungskapazität für Innovationen, und der Entwicklung eines starken Tourismussektors. Das zweite Thema fördert die Bereiche Bildung, Arbeitsplatzschaffung, Stärkung der sozialen Kohäsion, Entwicklung der Informationsgesellschaft, und eine benutzerfreundliche Administration. Der Umweltschutz und die Verbesserung der Transportinfrastruktur repräsentieren den dritten Schwerpunkt. Die ausgewogene regionale Entwicklung ist sowohl auf urbane, als auch ländliche Gebiete bezogen (NSRF Czech Republic, 2007, 42ff).

b. Operationelle Programme (OP)

Die oben genannten Ziele des Rahmenplans sollen durch 24 operationelle Programme implementiert werden, wobei acht Programme einen sektoralen, und neun Programme einen regionalen Fokus haben. Sieben Programme zielen auf die Kooperation innerhalb des Landes, und mit anderen EU-Mitgliedsstaaten ab. Jede tschechische Region verwaltet ein Programm, das speziell auf seine Bedürfnisse zugeschnitten ist, mit Ausnahme von Prag, für das zwei Programme zu den Themen Wettbewerbsfähigkeit und Anpassung vorgesehen sind.

Operationelle Programme Tschechien	
Transport	Integrierte operative Programme
Umwelt	Technische Unterstützung
Unternehmen und Innovation	2 Programme für Prag
Forschung und Entwicklung	7 Regionale Programme
Humanressourcen und Beschäftigung	7 Europäische Kooperationsprogramme
Bildung für Wettbewerbsfähigkeit	

Tabelle 37: Operationelle Programme Tschechien 2007-2013

(NSRF Czech Republic, 2007, 78ff)

Die Finanzierung der Programme erfolgt aus allen drei Fonds, wobei das OP „Humanressourcen und Beschäftigung“, und das OP „Bildung und Wettbewerbsfähigkeit“ Mittel aus dem ESF, die Programme „Transport“ und „Umwelt“ Förderungen aus dem Kohäsionsfonds erhalten, und die restlichen Programme aus dem ERDF bedient werden. Die Verwaltung der Programme obliegt unterschiedlichen Ministerien und Verwaltungsbehörden (NSRF Czech Republic, 2007, 78ff).

Das operative Programm „*Transport*“ wurde initiiert, um die Straßen-, Schienen- und Wasserinfrastruktur in das Europäische Transportnetzwerk zu integrieren. Die zuständige Verwaltungsbehörde stellt das tschechische Transportministerium dar. Für das Konvergenzziel werden 5,67 Mrd. EUR, und damit über 20% der gesamten Fördermittel bereitgestellt (Ministry for Regional Development of the Czech Republic, 2007). Die förderfähigen Projekte werden in sieben Prioritäten eingeteilt, welche auf den Ausbau und die Modernisierung des Schienen- Straßen- und Wassertransportnetzwerkes, der Verbesserung der öffentlichen Verkehrsmittel der Stadt Prag, und die Unterstützung von Frachttransporten abzielt. Als Begünstigte der geplanten Projekte sind allerdings in erster Linie staatliche Betriebe vorgesehen (NSRF Czech Republic, 2007, 81).

Das operationelle Programm „*Umwelt*“, geleitet vom tschechischen Umweltministerium, hat den Zweck, die Umwelt und die Gesundheit der Bevölkerung zu verbessern. Dem Konvergenzziel zugehörig, fallen dem Programm, welches in acht Prioritäten unterteilt ist, 4,92 Mrd. EUR zu (Ministry for Regional Development of the Czech Republic, 2007a). Es werden Maßnahmen zur der Vermeidung von Luft-, Wasser-, und

Bodenverschmutzung unterstützt. Außerdem stehen Förderungen für Lösungen im Bereich Abfallmanagement und Beseitigung von industrieller Verschmutzung zur Verfügung. Darüber hinaus fallen die Landschaftserhaltung und die Nutzung erneuerbarer Energien unter dieses Unterstützungsprogramm. Einige Ausschreibungen aus diesen Programmen werden auch für Unternehmen gültig sein (NSRF Czech Republic, 2007, 80).

Das Ministerium für Industrie und Handel verwaltet das operationelle Programm für „*Unternehmen und Innovation*“, welches die Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Unternehmen und den Transfer von Forschungsideen unterstützen soll. Ziel dieses Programms ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und die Erhöhung der Innovationsleistung der tschechischen Wirtschaft (NSRF Czech Republic, 2007, 78f). Aus dieser Motivation heraus werden Unternehmensgründungen gefördert, und Erweiterungen von existierenden Firmen in den Bereichen Innovationspotential, Verwertung moderner Technologien und Verwendung erneuerbarer Energien unterstützt. Weiters soll die Kooperation zwischen Unternehmen und Forschungsinstitutionen innerhalb dieses Programms vertieft werden, und Dienstleistungen wie die Unternehmensberatung für Firmen gefördert werden. Das drittgrößte operationelle Programm Tschechiens erhält 3,04 Mrd. EUR, aufgeteilt auf sieben Prioritäten (Ministry for Regional Development, 2007b).

Ergänzend zum Programm für Unternehmen und Innovation fokussiert das operative Programm für „*Forschung und Entwicklung*“ auf die Stärkung des Innovationspotentials von Universitäten und Forschungsinstitutionen in Kooperation mit dem privaten Sektor. Mit 2,07 Mrd. EUR, verwaltet durch das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport, (Ministry for Regional Development of the Czech Republic, 2007c) wird durch vier Prioritätsachsen der Kauf neuer Forschungsanlagen, moderner Technologien und die Kapazitätserweiterung des tertiären Bildungssystems gefördert (NSRF Czech Republic, 2007c).

Das operationelle Programm für „*Humanressourcen und Beschäftigung*“, geleitet vom Ministerium für Arbeit und soziale Angelegenheiten wird aus dem ESF gefördert. Mit 1,81 Mrd. EUR soll die Arbeitslosenrate vermindert werden, was durch eine neue Gesetzgebung, Aus- und Weiterbildungsprogramme, die Integration von sozial benachteiligten Personen in die Gesellschaft, und die Verbesserung der öffentlichen Verwaltung erreicht werden soll. Die sechs Prioritätsachsen sind dabei in erster Linie

auf öffentliche Einrichtungen und Gemeinden ausgerichtet (Ministry for Regional Development of the Czech Republic, 2007d).

In engem Zusammenhang mit dem zuvor genannten Programm unterstützt das operative Programm für „*Bildung*“ Qualitätsverbesserungen des Bildungssystems, und die Schaffung von Möglichkeiten zum lebenslangen Lernen. Die Bildungseinrichtungen sollen weiters, durch Modernisierung ihrer Ausrüstung, gute Bedingungen für Verbesserungen im Bereich Forschung und Entwicklung schaffen (NSRF Czech Republic, 2007, 79ff). Einige der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen werden auch für Unternehmen förderbar sein. Die leitende Stelle für dieses Programm ist das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport wobei, aufgeteilt auf vier Prioritäten, 1,81 Mrd. EUR von ESF zur Verfügung gestellt werden (Ministry for Regional Development of the Czech Republic, 2007e).

Das *integrierte operationelle Programm* erfüllt den Zweck, gemeinsame regionale Probleme in den Bereichen der öffentlichen Verwaltung, des öffentlichen Dienstes und der regionalen Infrastruktur zu lösen (NSRF Czech Republic, 2007, 81f). Dabei werden vielfältige Programme im Rahmen von vier Prioritäten mit 1,55 Mrd. EUR aus dem ERDF gefördert, wobei die Leitung des Programms vom Ministerium für Regionale Entwicklung übernommen wird. Die vier Prioritätsachsen des Programms fördern Maßnahmen zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung, Verbesserungen der Qualität und Zugänglichkeit der öffentlichen Dienstleistungen, sowie der nationalen Unterstützung für die regionale Entwicklung (Ministry for Regional Development of the Czech Republic, 2007f).

In Ergänzung zu den thematischen Förderungsprogrammen werden 4,6 Mrd. EUR für die *regionalen Programme* für das Ziel der Konvergenz zur Verfügung gestellt (Ministry for Regional Development of the Czech Republic, 2007g). Die Programme sind auf die Bedürfnisse der einzelnen Regionen, mit Ausnahme der Hauptstadt Prag, zugeschnitten, und unterstützen Maßnahmen in den Bereichen Transport, Landentwicklung, Unternehmensentwicklung und Tourismus. Die Verwaltung der einzelnen regionalen Programme obliegt den jeweiligen regionalen Verwaltungsbehörden. Da die Region Prag separat behandelt wird, wurden zwei Programme zu den Themen Wettbewerbsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit entwickelt, die Infrastruktur-, Innovations- und Weiterbildungsmaßnahmen in der Hauptstadt mit 416 Mio. EUR fördern (NSRF Czech Republic, 2007, 82ff).

Die *europäischen Kooperationsprogramme* umfassen interregionale, transnationale und grenzüberschreitende Maßnahmen zur Zusammenarbeit (NSRF Czech Republic, 2007, 84ff). Die verbleibenden 260 Mio. EUR die im Rahmen des Konvergenzziels vergeben werden, fallen auf das operative Programm der „*Technischen Assistenz*“, das die Leitung, die Evaluierung und die Überwachung der Programme finanziert (Ministry for Regional Development of the Czech Republic, 2007h).

c. Ausschreibungen

Die Ausschreibungen zu den operativen Programmen erfolgen über die jeweilige Verwaltungsbehörde, die die primäre Kontaktstelle repräsentiert. Informationen zu den Ausschreibungen aus dem OP „Unternehmen und Innovation“, welches das wichtigste Programm für private Unternehmen darstellt, werden darüber hinaus von der tschechischen Wirtschaftsförderungsagentur CzechInvest zu Verfügung gestellt. Im Rahmen des Programms „Unternehmertum und Innovation“ wurden von dem Ministerium für Industrie und Handel bereits 15 Förderprogramme zusammengestellt, die in Form von Zuschüssen, begünstigten Krediten und Garantien vergeben werden (CzechInvest, 2008).

8.3.6.2 Nationale Förderungen

Die tschechische Wirtschafts- und Investitionsförderungsagentur CzechInvest wurde 1992 vom Ministerium für Industrie und Handel gegründet, und unterstützt ausländische Unternehmen bei ihrem Investitionsvorhaben. Sie stellt Informationen über staatliche und EU-Förderprogramme zur Verfügung, hilft bei der Suche nach Immobilien, und stellt Kontakte zu Lieferanten und staatlichen Behörden her (CzechInvest, 2008a).

Grundlage für die staatlichen Förderungen in Tschechien bildet das Gesetz Nr. 19/2004 für Investitionsanreize für in- und ausländische Investoren, und dem Regierungsbeschluss Nr. 217 für die Förderung von Technologiezentren und strategischen Dienstleistungen (Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic, 2007). Diese Anreize werden für neue oder existierende Unternehmen gewährt, wobei sowohl in- als auch ausländische Unternehmen gefördert werden. Das System der staatlichen Förderungen der Tschechischen Republik unterteilt die Investitionsprojekte in zwei Kategorien, die unterschiedlich behandelt werden.

Investitionen in die Fertigungsindustrie erhalten Anreize in Form von Steuerbefreiungen und finanziellen Beihilfen für Arbeitsplatzschaffung und Weiterbildung. Strategische Dienstleistungen und Technologiezentren haben die Möglichkeit, Förderungen für Ihre Geschäftstätigkeiten, und für Weiterbildung und Umschulungen von Arbeitnehmern zu beziehen.

Produktionsindustrie	Strategische Dienstleistungen und Technologiezentren
Körperschaftssteuerbefreiung	Beihilfen für die Geschäftstätigkeit
Beihilfen für Arbeitsplatzschaffung	Beihilfen für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
Beihilfen für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen	

Tabelle 38: Tschechische Förderprogramme nach Sektoren

(CzechInvest, 2007)

a. Investitionsanreize für Produktionsunternehmen

Voraussetzungen für die Gewährung von Investitionsanreizen ist die Tatsache, dass die Investition in einer Branche der Verarbeitungsindustrie getätigt wird, und mindestens 50% der Kosten auf die Anschaffung von High-Tech-Maschinen fallen. Die Begünstigungen werden für die Inbetriebnahme einer neuen Produktion, der Erweiterung einer existierenden Produktion, oder Ihrer Modernisierung in Zuge einer signifikanten Änderung des Produktes vergeben. Eine weitere Voraussetzung ist eine Mindestinvestition von 100 Mio. CZK (4 Mio. EUR), in Regionen mit Arbeitslosenquoten von über 25% reduziert sich dieser Betrag auf 60 Mio. CZK (2,5 Mio. EUR). In Regionen, in denen die Arbeitslosenquoten höher sind als der nationale Durchschnitt, vermindert sich die Mindestinvestitionssumme auf 50 Mio. CZK (2 Mio. EUR). Von der Investition müssen mindestens 25 Mio. CZK (1 Mio. EUR) durch eigenes Kapital finanziert werden, in Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit 25 Mio. CZK (1 Mio. EUR) bis 30 Mio. CZK (1,2 Mio. EUR).

Die Tabelle 39 zeigt die Mindestanforderungen für den Bezug von Fördermitteln, gestaffelt nach Regionen in Abhängigkeit ihrer Arbeitslosenrate, ersichtlich in Abbildung 31 (CzechInvest, 2007a).

Schaffung von Arbeitsplätzen und der Ersparnis aus dem begünstigten Grundstückkauf, bis zur regionalen Förderhöchstgrenze gewährt. Voraussetzung für die Steuerbegünstigung sind die Investitionskriterien, dargestellt in Tabelle 39 (CzechInvest, 2007a).

ii. Beihilfen für Arbeitsplatzschaffung und Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen

Weiters bietet die tschechische Regierung für Produktionsbetriebe Beihilfen für die Schaffung neuer Arbeitsplätze, sowie Subventionen für Umschulungs- und Weiterbildungsprogramme. Ebenso wie bei den Steuerbegünstigungen ist die Höhe des Zuschusses abhängig von der Region, in der die Investition getätigt wird. Förderfähig sind im Rahmen der Beschäftigungs- und Ausbildungsmaßnahmen nur Investitionen in Regionen der Kategorie A (siehe Abbildung 31). Die Höhe der Förderung für die Schaffung von Arbeitsplätzen beträgt 200.000 CZK (7.800 EUR) pro neu geschaffener Stelle. Voraussetzung für die Förderung ist weiters, dass die neu geschaffenen Arbeitsplätze mindestens fünf Jahre erhalten bleiben. Für Bildungsmaßnahmen werden 35% der Kosten übernommen. Verantwortlich für die Vergabe der Förderungen ist das Ministerium für Arbeit und Soziale Angelegenheiten der Tschechischen Republik (CzechInvest, 2007a).

b. Investitionsanreize für Technologie- und strategische Dienstleistungszentren

Die Investitionsanreize für Technologiezentren und strategische Dienstleistungen werden durch das Rahmenprogramm des Ministeriums für Industrie und Handel der Tschechischen Republik verwaltet. Technologiezentren sind Innovationsinitiativen von Gesellschaften, die auf die technische Verbesserung von Produkten und Technologien abzielen, und nah mit dem Fertigungssektor verbunden sind.

Strategische Dienstleistungszentren sind Services mit hohem Wertschöpfungspotential, wie Kundendienstleistungszentren, Unternehmensdienstleistungszentren, Softwareentwicklungszentren und Zentren für Informations- und Kommunikationsexperten, sowie High-Tech-Reparatur. Kundendienstzentren umfassen Call-Center und Zentren für die technische Unterstützung von Kunden per Telefon, Fax oder Internet. In Unternehmensdienstleistungszentren werden alle Prozesse von Unternehmensabteilungen, wie Finanzen, Marketing, Personalwesen und IT zentralisiert (Fräss-Ehrfeld, 2005, 191).

Die Voraussetzungen für die Gewährung der Förderungen sind einerseits eine Mindestinvestition von 10 Mio. CZK (400.000 EUR), andererseits eine Mindestanzahl an neu geschaffenen Arbeitsplätzen, die allerdings für die unterschiedlichen Projekttypen, dargestellt in Tabelle 40, variiert.

Projekttyp	Mindestinvestition in Mio. CZK (in EUR)	Mindestanzahl an neuen Arbeitsplätzen
Softwareentwicklungszentren Expertenzentren	10 (400.000)	20
Technologiezentren	10 (400.000)	30
High-Tech Reparaturzentren Unternehmensdienstleistungszentren	10 (400.000)	50
Callcenter	10 (400.000)	100

Tabelle 40: Förderbedingungen für Technologie- und Dienstleistungszentren

(CzechInvest, 2007b)

Weitere Kriterien sind, dass die Investitionen und die Arbeitsplätze für mindestens fünf Jahre bestehen bleiben, noch keine Arbeiten in Bezug auf das Projekt begonnen wurden, und im Fall der strategischen Dienstleistungen, das Projekt international orientiert sein muss. Der Antrag für die Förderungen für Technologie- und Dienstleistungszentren kann in jedem Jahr, im Zeitraum zwischen 1. Jänner und 30. Juni, erfolgen (CzechInvest, 2007b).

i. Beihilfen für die Geschäftstätigkeit

Investitionen in Technologie- und strategische Dienstleistungszentren werden mit Beihilfen für die Gehaltskosten der Arbeitnehmer unterstützt. Die förderbaren Aufwendungen setzen sich aus den Bruttolöhnen der neu eingestellten Arbeitnehmer und der Anzahl der neuen Arbeitsplätze zusammen. Die maximale Förderhöhe für das Investitionsprojekt richtet sich nach der Fördergebietskarte der Europäischen Union (CzechInvest, 2007b).

ii. Beihilfen für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen

Subventionen für Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen werden bis zur Höhe der maximalen Beihilfeintensität der jeweiligen Region gefördert. Die Beihilfehöchstgrenzen pro Arbeitsplatz variieren mit der Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze. Für die Schaffung von weniger als 100 neuen Stellen werden 35% der Bildungskosten für drei Jahre übernommen, für mehr als 100 neue Stellen, 35% der Aufwendungen für einen Zeitraum von fünf Jahren. Für kleine und mittlere Unternehmen werden Erhöhungen von 10% gewährt, für Projekte in der Hauptstadt Prag jeweils 5% abgezogen. (siehe Tabelle 41)

Region	Maximale Förderintensität	
	Großunternehmen	Kleine und mittlere Unternehmen
Alle Regionen mit Ausnahme von Prag	35%	45%
Prag	30%	40%

Tabelle 41: Maximale Förderintensität bei Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen

(CzechInvest, 2007b)

Bei Ausbildungs- und Umschulungen für benachteiligte Arbeitnehmer oder Personen die mehr als zwölf aufeinander folgende Monate arbeitslos waren, sind Zuschläge von 10% erlaubt. Die förderfähigen Kosten umfassen dabei die Dienstleistungen, die für die Weiterbildungs- oder Umschulungsmaßnahme in Anspruch genommen wurden, die konsumierten Materialien, die Reise- und Lohnkosten der teilnehmenden Arbeitnehmer, und die Abschreibung der Trainingsgegenstände (CzechInvest, 2007b).

c. Kredite und Bankgarantien

Die Tschechisch-Morawische Garantie und Entwicklungsbank (CMZR) hat den Zweck, kleine und mittelständische Unternehmen durch einen vereinfachten Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten zu unterstützen. Mit Hilfe von Förderinstrumenten wie Bankgarantien, günstige Kredite und finanzielle Beihilfen sollen die Projektkosten der KMU reduziert, und das wirtschaftliche Risiko geteilt werden (CMZR, 2007).

9 Internationalisierungsbarrieren

Internationalisierungs- oder Markteintrittsbarrieren werden als Faktoren definiert, die einen erfolgreichen Markteintritt erschweren, verlangsamen oder verhindern (Töpfer/Duchmann, 2000, 211). Markteintrittsbarrieren beeinflussen die Wahl des Zielmarktes und die Form des Markteintritts, da Ihre Überwindung oft einen hohen Kostenfaktor im Internationalisierungsprozess darstellt. Die Attraktivität des Zielmarktes wird von der Bedeutung, Struktur und Zusammensetzung seiner Eintrittsbarrieren determiniert (Wessely, 2005, 49).

9.1 Interne Barrieren

9.1.1 Mentale Barrieren

Durch psychologische Mechanismen, wie Rigidität und mangelnde Änderungsbereitschaft, fällt es Unternehmen häufig schwer, Verfahrensweisen zu ändern die bisher erfolgreich waren. Wenn das Geschäft im Heimatmarkt floriert, intensivieren Unternehmen eher ihre Strategie, als in neuen Absatzmärkten zu investieren. Auch die Risikoaversion des Unternehmers kann eine Markteintrittsbarriere darstellen, insbesondere bei KMU, da der Eigentümer bei dieser Unternehmenskategorie meist stärker in die operative Geschäftstätigkeit eingebunden ist. Als weitere mentale Barrieren sind kulturelle und psychische Distanz zu nennen, die den Internationalisierungsprozess verzögern oder sogar hemmen. Müller und Kornmeier zeigen, dass die deutsche Wirtschaft exportorientiert ist, wodurch Direktinvestitionen vernachlässigt werden. Weiters zeigt sich, dass deutsche Exporte stark auf Europa, insbesondere EU, konzentriert sind, was durch die geografische Nähe argumentiert werden kann (Müller/Kornmeier, 2000, 15ff). Der österreichische Markt weist ähnliche Tendenzen auf, wie die Abbildung 32 veranschaulicht.

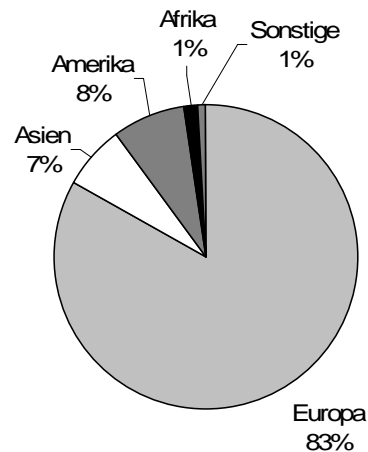


Abbildung 32: Österreichische Exporte nach Regionen 2006

(WKO, 2007b)

Die Exporte nach Europa überwiegen mit 83%, was einen eindeutigen Hinweis darauf gibt, dass die geografische Nähe ein wichtiger Faktor für Auslandsengagements ist. Für Regionen, die sich in unmittelbarer Nähe zum Heimatmarkt befinden, ist die mentale Barriere niedriger. Die Tabelle 42 zeigt die österreichischen Exporte nach Zentral- und Nordosteuropa in absoluten Werten und relativ zur Anzahl der Einwohner, wodurch die Größenunterschiede der Länder eliminiert werden.

	Export (in Mio. EUR)	Einwohner (in Mio.)	Relativer Export (Export/Einwohner)
Estland	98	1,3	75
Lettland	160	2,3	70
Litauen	148	3,4	44
Polen	2393	38,6	62
Slowakei	1768	5,4	327
Tschechien	3384	10,3	329

Tabelle 42: Österreichischer Export nach Zentral- und Nordosteuropa 2006

(WKO, 2007b)

Es zeigt sich ganz deutlich, dass die Exporte in die Nachbarländer Tschechien und Slowakei nicht nur absolut, sondern auch relativ am höchsten sind. Obwohl Polen einen verhältnismäßig großen Anteil der Exporte (2,3% der gesamten österreichischen Exporte) erhält, ist der relative Export, aufgrund der hohen Bevölkerungszahl, teilweise sogar unter dem Niveau der baltischen Staaten.

9.1.2 Kapitalbedarf

Der Markteintritt wird insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen erschwert, die über unzureichende finanzielle Mittel verfügen. Da für die Überwindung von Hemmnissen meist massive Mittel investiert werden müssen, um gegenüber der Konkurrenz wettbewerbsfähig zu sein, scheitern Unternehmen oft in der Kapitalaufbringung, etwa für riskante Einstiegswerbung oder F&E. Im Rahmen der Erschließung neuer Märkte sind oftmals sehr niedrige Preise oder hohe Serviceleistungen notwendig, um als Neuanbieter Kunden zu akquirieren (Hoppe/Rickes, 2000, 183). Im Zusammenhang mit der Finanzierung der Unternehmensexpansion haben KMU, aufgrund ihres niedrigen Eigenkapitals, Probleme Fremdkapital aufzubringen. Die durchschnittliche Eigenkapitalquote österreichischer Klein- und Mittelbetriebe lag im Jahr 2006 bei 19% (KMU Forschung Austria, 2007).

9.1.3 Informationsdefizite

Unzulänglichkeiten bei der Information über ausländische Märkte stellen ein großes Hindernis für Unternehmen dar, da aufgrund des Mangels eine Strategieentwicklung erschwert wird. Bei dieser unternehmensseitigen Barriere können Fehler bei der Informationsgewinnung, oder -verarbeitung auftreten, die zu einer Fehlwahrnehmung des ausländischen Marktes führen kann. In diesem Fall werden marktspezifische Faktoren unter Umständen überschätzt, wodurch ein interner Aufbau von kognitiven Barrieren stattfindet (Kutschker/Schmid, 2005, 934).

Kenntnisse über einen Auslandsmarkt müssen durch einen unternehmensindividuellen Lernprozess gewonnen werden, wobei zwischen zwei Dimensionen unterschieden werden kann. Die Marktkennntnis setzt sich aus objektivem Wissen, das übertragbar und lernbar ist, und Erfahrungswissen, das nur durch individuelle Tätigkeiten erworben werden kann, zusammen. Der Wissensmangel ist ein Grund dafür, dass sich die Internationalisierung eines Unternehmens zunächst nur auf Exporte beschränkt. Für diesen ist Markteintritt kaum Marktwissen notwendig. Da sich die Marktbedingungen geografisch naher Märkte ähneln, werden bevorzugt benachbarte Länder bearbeitet (Oppenländer, 2002, 262ff).

Für einen Markteintritt in die Länder Zentral- und Nordosteuropas sind volkswirtschaftliche und soziodemografische Basisdaten, sowie Informationen über die Marktstrukturen, die Marktgröße und die Verteilung der Marktanteile im relevanten

Produktbereich notwendig. Lange Zeit waren diese Daten für die Region nicht, oder nur beschränkt vorhanden, was sich allerdings in den letzten Jahren geändert hat. Für einen Eintritt in diese Märkte werden Internetrecherchen, die Konsultation eines erfahrenen Marktforschungspartners und Grundlagenstudien zum konkreten Konsumentenverhalten empfohlen (Tomasitz-Möseneder/Klackl, 2004, 38ff).

9.2 Externe Barrieren

9.2.1 Politische, wirtschaftspolitische und administrative Barrieren

9.2.1.1 Politische Barrieren

Die rechtlichen Rahmenbedingungen, wie das Steuerrecht, die Rechnungslegung, Insolvenzvorschriften, Einkommens-, Eigentums- und Besitzrechte eines Landes werden von der Politik beeinflusst (Djarova, 2004, 116). Politische Instabilität und unzureichende rechtliche Regelungen können als Eintrittsbarriere empfunden werden (Altmann, 2001, 21). Für Zentral- und Nordosteuropa stellen neben der Rechtsunsicherheit, auch ungenügende Reformschritte der Regierungen und die verstärkte Zahlungsunfähigkeit der Vertragspartner negative Faktoren beim Markteintritt dar (Fantapié-Altobelli, 1996, 100).

Das wirtschaftliche Risiko erhöht sich mit dem Grad der Rechtsunsicherheit und stellt daher ein Investitionshemmnis dar (Oppenländer, 2002, 374). Bereits seit der Annäherung an die Europäische Union wurden diese Probleme in den Transformationsländern vermindert. Im Fall der neuen EU-Mitgliedsstaaten in Zentral- und Nordosteuropa, wurde das Rechtssystem und die Förderlandschaft bereits stark an das Gemeinschaftsrecht der Union angepasst. Regelungen in Bezug auf die Vertragsgestaltung und die Vergabe von Förderungen schafft Rechtssicherheit für Investoren aus dem In- und Ausland (Fräss-Ehrfeld, 2005, 21).

9.2.1.2 Wirtschaftspolitische und administrative Barrieren

Wirtschaftspolitische Markteintrittsbarrieren beruhen auf staatlichen Vorschriften (Kutschker/Schmied, 2005, 933). Der Zielstaat hat die Möglichkeit, durch hohe Vorgaben in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen, Barrieren für den Eintritt von neuen Firmen zu schaffen (Hoppe/Rickes, 2000, 183). Gesetze und Normen, die von Marktaußenseitern starke Anpassungen zu Ihrem Nachteil, und in einem sehr

kleinen Spielraum erfordern, stellen wirtschaftspolitische Barrieren für den Markteintritt dar. Protektionistische Maßnahmen eines Staates, mit denen Importe und Direktinvestitionen gezielt behindert werden repräsentieren klassische Markteintrittsbarrieren. Die Maßnahmen reichen dabei von tarifären Barrieren in Form von Importzöllen, bis zu nicht-tarifäre Barrieren wie Importquoten, Höchst- oder Mindestpreise, Beteiligungsbeschränkungen oder zwingende Produktstandards (Altmann, 2001, 21). Darüber hinaus können diese Hemmnisse in Form von Beschränkungen der Gewerbsfreiheit oder Verbraucher- und Mitbewerberschutz vorkommen. Auch die Regulierung der Ansiedlung von Betrieben schränken die Handlungsfreiheit von Unternehmen ein (Treis, 2000, 50ff).

Des Weiteren sind administrative Verfahren im Zuge der Internationalisierung ein Hemmnis für Unternehmen. Konkret bestehen Schwierigkeiten mit der Identifikation der Zuständigkeit der Institutionen, mit langen Amtswegen und Genehmigungsverfahren (Wessely, 2005, 66). Darüber hinaus werden ausländische Unternehmen oftmals von den Behörden des Ziellandes diskriminiert (Cuervo-Cazurra/Un, 2007, 6). In den Transformationsländern stellen wirtschaftspolitische Faktoren die größten Investitionshemmnisse dar. Eine Statistik, die weltweit die Hindernisse von privaten Investitionen untersucht stellt fest, dass durch die unvorhersehbare Gesetzgebung und aufgrund von unübersichtlichen Steuervorschriften Probleme beim Markteintritt entstehen (Pfeffermann et al., 1998, 13).

9.2.2 Korruption

Korruption wird als der Verkauf von regierungseigenem Vermögen durch Regierungsbeamte, mit der Motivation einen persönlichen Nutzen daraus zu ziehen, definiert. Dies geschieht, wenn die Vergabe von Genehmigungen nur gegen Bezahlung von Bestechungsgeldern erfolgt. Eine Bekämpfung der Korruption erfolgt oft nicht, da sie bis in hohe Ämter praktiziert wird, und der öffentliche Druck nicht hoch genug ist (Shleifer/Vishny, 1993, 599f). Neben den genannten wirtschaftspolitischen Hemmnissen, zählt zusätzlich die Korruption zu den größten Markteintrittsbarrieren in den Transformationsstaaten (Pfeffermann et al., 1998, 13).

Der Korruptionsgrad wird mit Hilfe des „Corruption Perceptions Index“ gemessen, bei dem die Ergebnisse von verschiedenen empirischen Untersuchungen zusammengefasst werden. Der Index kann Werte zwischen 0 und 10 annehmen, wobei der Korruptionsgrad bei 0 am höchsten, und bei 10 am niedrigsten ist (Pohl, 2004, 23). Die Tabelle 43 zeigt die Entwicklung des „Corruption Perceptions Index“ für Estland,

Lettland, Litauen, Polen, die Slowakei, Tschechien, und zu Vergleichszwecken Österreich.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Estland	5,7	5,6	5,6	5,5	6,0	6,4	6,7	6,5
Lettland	3,4	3,4	3,7	3,8	4,0	4,2	4,7	4,8
Litauen	4,1	4,8	4,8	4,7	4,6	4,8	4,8	4,8
Polen	4,1	4,1	4,0	3,6	3,5	3,4	3,7	4,2
Slowakei	3,5	3,7	3,7	3,7	4,0	4,3	4,7	4,9
Tschechien	4,3	3,9	3,7	3,9	4,2	4,3	4,8	5,2
Österreich	7,7	7,8	7,8	8,0	8,4	8,7	8,6	8,1

Tabelle 43: "Corruption Perceptions Index" 2000-2007

(Transparency International, 2008)

Die Daten zeigen, dass sich die Korruption in den Ländern des Zentral- und Nordosteuropäischen Raumes verbessert hat, obwohl in Polen und Tschechien zwischenzeitlich eine Verschlechterung eingetreten ist. Auch Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass Bestechung nach wie vor zum privaten, öffentlichen und geschäftlichen Leben dazugehört, was sich auch durch die Antikorruptionsgesetze der EU nicht nachhaltig verändert hat (Tomasitz-Möseneder/Klackl, 2004, 45).

9.2.3 Kulturelle und sprachliche Barrieren

Die Eigenschaften der Konsumenten können eine wichtige Markteintrittsbarriere darstellen, wenn das Konsumverhalten und die Präferenzen der Kunden stark von denen der heimischen abweichen. In Kombination mit Kulturdifferenzen und Sprachproblemen, hat dies eine abschreckende Wirkung auf das Internationalisierungsvorhaben von Unternehmen (Altmann, 2001, 21). Insbesondere kulturelle Unterschiede werden von Unternehmen als Barrieren im Zuge des Markteintritts identifiziert. Für „Kultur“ bestehen die unterschiedlichsten Definitionen, jedoch kann der Begriff zusammenfassend als eine Gesamtheit von Werten, Normen und Einstellungen einer sozialen Gruppe erklärt werden, die sich in ihren Verhaltensweisen ausdrückt (Kutschker/Schmid, 2005, 666).

Diese kulturellen Differenzen bestehen laut Hofstede in vier Dimensionen: der Machtdistanz, der Unsicherheitsvermeidung, dem Individualismus/Kollektivismus und der Maskulinität/Feminität. Die Machtdistanz bezieht sich dabei auf die Akzeptanz der ungleichen Machtverteilung einer Gesellschaft, welche zum Beispiel in süd-amerikanischen Staaten höher ist als in den meisten europäischen Ländern. Die Unsicherheitsvermeidung äußert sich im Grad, in dem sich die Gesellschaftsmitglieder von unbekannten Situationen bedroht fühlen. Bei individualistischen Gesellschaften ist die Bindung zwischen den Individuen locker, bei kollektivistischen sind die Menschen stark in Gruppen integriert, was im Berufsleben einen Einfluss auf die Wertschätzung einer Work-Life-Balance hat. In maskulinen Gesellschaften sind die Geschlechterrollen stark voneinander abgegrenzt und stark materiell orientiert. Im Gegensatz dazu überschneiden sich die Rollen von Männern und Frauen in femininen Kulturen, in denen eine immaterielle Orientierung zu erkennen ist (Kutschker/Schmid, 2005, 710ff).

Für Zentral- und Osteuropäische Staaten werden die kulturellen Eigenschaften nach Hofstede, als streng hierarchische Struktur, einem hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung, Neigung zu Formalität und kollektivistischen Einstellungen beschrieben (Wessely, 2005, 51). Die Tabelle 44 zeigt die Ergebnisse einer Studie, die für die Länder Polen, Slowakei und Tschechien, in Bezug auf die kulturellen Eigenschaften, durchgeführt wurde.

Faktor	Polen	Slowakei	Tschechien
Machtdistanz	62	86	78
Unsicherheitsvermeidung	85	57	81
Individualismus/Kollektivismus	55	40	68
Maskulinität/Feminität	87	127	81

Tabelle 44: Kulturelle Merkmale Zentraleuropas nach Hofstede

(Kolman et al., 2002, 80)

Die Unterschiede in der Machtdistanz sind zwischen den Länder relativ gering, wobei die Slowakei den höchsten Wert erreicht. Die Unsicherheitsvermeidung in den zentraleuropäischen Ländern ist sehr hoch, mit Ausnahme der Slowakei, in der die Bereitschaft, Risiken einzugehen höher ist. Je höher der Wert in der Kategorie Individualismus/Kollektivismus, desto höher ist die individualistische Ausprägung der Bevölkerung. Hier zeigt sich, im Gegensatz zu den Erkenntnissen von Wessely, dass

die Einstellung tendenziell individualistisch ist. Eindeutig ist das Bild wieder im Bereich der Maskulinität/Femininität, in der die Orientierung stark maskulin ausgerichtet ist. Als Vergleichsmöglichkeit werden die Niederlande angeführt, die die kulturellen Eigenschaften von westeuropäischen Ländern repräsentieren sollen. Die Machtdistanz in den Niederlanden beträgt 14, die Unsicherheitsvermeidung 37, der Wert für Individualismus/ Kollektivismus beträgt 85, der für Maskulinität/Feminität 17, was deutlich zeigt, dass kulturelle Unterschiede bestehen (Kolman et al., 2002, 80ff). In kulturfremden Regionen gilt es einerseits Missverständnisse bei Verhandlungen zu vermeiden, andererseits müssen Unternehmensstrukturen, Produkte und Marketingmaßnahmen angepasst werden, um eine effiziente Marktbearbeitung zu garantieren (Wessely, 2005, 51).

9.2.4 Wirtschaftliche Barrieren

Die wirtschaftlichen Markteintrittsbarrieren umfassen strukturelle Barrieren, die sich auf die Struktur des ausländischen Marktes beziehen sowie die Konkurrenzsituation, die damit in engem Zusammenhang steht. Auf der Beschaffungsseite wird zu dieser Kategorie die Qualifikation und Produktivität der Arbeitskräfte, auf der Nachfrageseite die Kaufkraft der Bevölkerung hinzugezählt.

9.2.4.1 Strukturelle Barrieren

Zu den strukturellen Markteintrittsbarrieren gehören die absoluten Kostenvorteile, die entstehen, wenn erfahrene Konkurrenz im Ausland die Marktprozesse effizienter beherrscht. Dies impliziert, dass hohe Kosten mit dem Markteintritt verbunden sind. Erst die Optimierung von Beschaffungs- und Distributionsprozessen im Ausland, kann im Laufe der Zeit zu einer guten Wettbewerbsposition führen. Ein weiterer Faktor sind feste Stammkundenbindungen der Konkurrenz, was eine abschreckende Wirkung, und hohe Akquirierungskosten für das internationalisierende Unternehmen bedeuten. Eng mit diesem Punkt in Zusammenhang stehen bekannte Marken, die über eine hohe Käuferloyalität verfügen. Sie macht eine Produktdifferenzierung des internationalisierenden Unternehmens notwendig, um Kunden für das Produkt oder die Dienstleistung zu gewinnen (Hoppe/Rickes, 2000, 182).

Oftmals ist auch der Mangel an geeigneten und günstigen Standorten, oder eine mangelhafte Infrastruktur ein Hemmnis für Direktinvestitionen. Eine weitere Barriere sind Betriebsgrößensparnisse, bei denen die Stückkosten eines Produkts mit steigender Menge sinken. Neue Unternehmen in einem Markt haben oft nicht die

Möglichkeiten oder Kapazitäten, mit einem hohen Produktionsvolumen einzusteigen, wodurch Kostennachteile entstehen, die sich im Produktpreis niederschlagen (Treis, 2000, 56).

9.2.4.2 Konkurrenz

Die Konkurrenz im Zielland besteht einerseits durch heimische Unternehmen, andererseits durch ausländische Unternehmen, die bereits in den Markt eingetreten sind. Da Zentral- und Nordosteuropa in den letzten Jahren hohe Summen an Direktinvestitionen lukrieren konnte, und viele Unternehmen den Markt bereits erschlossen haben, steigt der Wettbewerb in den Transformationsländern. 71% der österreichischen Unternehmen geben an, dass die Konkurrenzsituation in Zentral- und Osteuropa mittlerweile gleich hoch bis höher ist als in den alten EU-Mitgliedsstaaten. Mehr als zwei Drittel der Befragten gaben an, dass die Hauptkonkurrenten andere ausländische Unternehmen in den Zielländern sind, inländische Unternehmen werden kaum als Bedrohung wahrgenommen (Springer, 2004, 145f). Eine Erhöhung des Wettbewerbs in einem Markt lockt Billiganbieter an, insbesondere wenn hohe Preisunterschiede vorherrschen und die Markteintrittskosten gering sind. Die zunehmende Konkurrenz in den Ländern Zentral- und Nordosteuropas kann für Unternehmen ein Hindernis darstellen. Es wird erwartet, dass die bisher hohen Margen in den meisten Ländern rückläufig sind (Aghion/Schankerman, 1999, 86).

9.2.4.3 Qualifikation und Produktivität der Arbeitskräfte

Rekrutierungsprobleme von geeignetem, qualifiziertem Personal kann ein Problem beim Eintritt in einen neuen Markt darstellen. In Zentral- und Nordosteuropa wurde in der Vergangenheit die Arbeitsmoral der Arbeitskräfte als verbesserungswürdig bezeichnet, welche allerdings durch hohe Motivierbarkeit und Lernbereitschaft kompensiert wird. Das Bildungsniveau ist vergleichbar mit dem westlichen, wobei Schwächen tendenziell bei kaufmännischen Ausbildungen zu finden sind (Frauendorfer/Lanschützer, 1992, 88).

Die Ausbildung in Zentral- und Nordosteuropa ist qualitativ wesentlich hochwertiger als in den meisten Ländern mit niedrigen Lohnkosten. Ein hoher Anteil an Personen mit schulischer Bildung spiegelt aber nicht automatisch einen hohen Qualifikationslevel dar. In diesen Regionen spielt die Berufsausbildung eine wichtigere Rolle als die allgemeine Bildung. Berufsschulen machen 80% der höheren Schulbildung aus, was einen Indikator dafür darstellt, dass die technischen Fähigkeiten stärker ausgeprägt

sind als Managementfähigkeiten (Tondl/Vuksic, 2003, 7). Zur Verminderung von Defiziten in der Managementausbildung ist es oft sinnvoll, durch „Learning by doing“, durch Kooperationen in Form von Managertransfers nach Westeuropa, und durch die Unterstützung durch erfahrene westliche Manager in den ersten Jahren, die Kenntnisse der Führungskräfte zu erweitern (Springer, 2004, 155).

Obwohl die niedrigeren Lohnkosten einen Vorteil der Zentral- und Nordost-europäischen Ländern darstellen, bestehen dort auf der anderen Seite Produktivitätsprobleme. In Relation zur Arbeitsproduktivität der EU-27, welche 100% darstellt, gibt die Abbildung 33 einen Überblick über die Produktivität pro Arbeitnehmer in Österreich und in den Ländern Zentral- und Nordosteuropas.

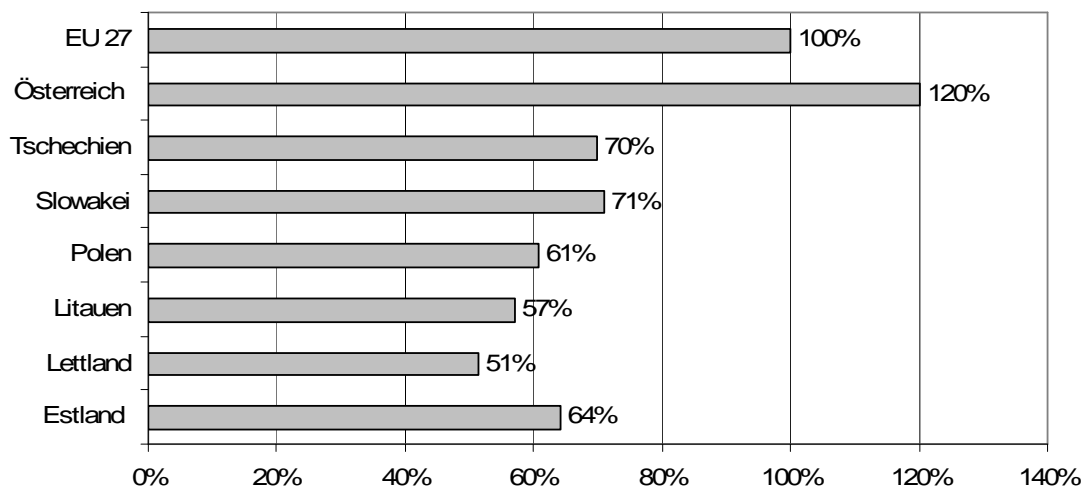


Abbildung 33: Arbeitsproduktivität je Beschäftigtem relativ zu den EU 27

(Eurostat, 2008a)

Trotz der generell niedrigen Arbeitsproduktivität zeigen Studien, dass die Produktivität in ausländischen Firmen, die in Zentral- und Osteuropa investiert haben, bis zu zweimal so hoch ist wie in inländischen Firmen. Eine Erklärung dafür ist in einem meist geringeren Arbeitskräfteaufwand und moderneren Technologien und Management-techniken zu finden (Hunya, 2002, 241f).

9.2.4.4 Kaufkraft

Der Lohnkostenfaktor, der für die Verlagerung von Produktionsstätten einen Vorteil darstellt, kann für den Absatzmarkt ein Problem darstellen. Aufgrund von niedrigen Löhnen in einem Land, ist die Kaufkraft der Bevölkerung schwächer, wodurch Produkte schlechter, oder nur zu niedrigeren Preisen abgesetzt werden können. Obwohl bereits seit der Ostöffnung in den Transformationsländern eine hohe Nachfrage nach westlichen Produkten besteht (Tomasitz-Mösener/Klackl, 2004, 17) ist, durch das niedrige Einkommen, die Kaufkraft der Bevölkerung noch nicht hoch genug, um große Mengen der preislich höheren Waren aus den alten EU-Staaten kaufen zu können. Das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf nach Kaufkraftparitäten beträgt in Tschechien nur 58%, in der Slowakei 49% und in Polen 41% des Kaufkraftniveaus in der Eurozone. Diese starken Unterschiede stellen für ausländische Unternehmen ein Hindernis für die effiziente Bearbeitung der Märkte dar (Springer, 2004, 145).

10 Marktselektion – Zusammenfassende Betrachtung des Theorieteils

Im Anschluss an die Entscheidung des Unternehmens ins Ausland zu expandieren, die durch interne und externe Einflussfaktoren festgelegt wird, bestimmen die Determinanten der Internationalisierungsstrategie den Investitionsstandort und die Markteintrittsform. Die Parameter, aufgrund derer diese Auswahl getroffen wird wurden, mit einem speziellen Fokus auf die Internationalisierungsförderungen, im theoretischen Teil dieser Arbeit vorgestellt. Abschließend soll die Marktselektion, die aufgrund der Determinanten der Internationalisierungsstrategie und der Existenz von Markteintrittsbarrieren erfolgt, dargestellt werden.

Die Analyse der Standortfaktoren und die Auswahl der Markteintrittsstrategie in die Zielmärkte führen zur Beurteilung der Marktattraktivität, welche die Nutzenpotentiale des Auslandsmarktes darstellen. Der Unterschied zwischen den Faktoren und der Attraktivität des Standortes besteht in der Sichtweise der Merkmale. Ausgehend von objektiven Standortfaktoren, wird die Attraktivität eines Ländermarktes subjektiv und unternehmensindividuell bestimmt. Sie verbindet die Nutzenpotentiale mit der generellen Strategie des Unternehmens, sowie mit den Motiven der Internationalisierung, und hängt von einer Vielzahl von Kriterien ab. Die Attraktivität eines Marktes darf nicht isoliert gesehen werden, sondern in Verbindung mit anderen Ländermärkten, die einen Einfluss auf ihn ausüben (Kutschker/Schmid, 2006, 928). Als Beispiel können die baltischen Staaten genannt werden, die für Unternehmen unter Umständen in erster Linie wegen ihrer Nähe zu Russland interessant sind. Die verhältnismäßig kleinen Volkswirtschaften dienen oftmals als „Sprungbrett“ in den eigentlichen Zielmarkt.

In der Literatur sind unterschiedliche Methoden der Marktauswahl zu finden. Beispiele sind: die Checklistmethode, das Scoring-Modell oder das Country-Rating (Gutberlet/Knobloch, 2002, 329). Im Rahmen dieser Arbeit wird auf die Portfolioanalyse eingegangen die davon ausgeht, dass zwischen den Chancen des Auslandsengagements (Marktattraktivität) und seinen Risiken (Marktbarrieren) ein Zusammenhang besteht. Das Portfolioverfahren gehört der Gruppe der einstufigen Modelle an, bei dem in lediglich einem Schritt, anders als bei einem sequentiellen Prozess, der Zielmarkt ausgewählt wird. Bei der Betrachtung der Faktoren Marktattraktivität und Marktbarrieren liegt ein vorwiegend externer Betrachtungsschwerpunkt vor. Es kann

zusätzlich eine dritte, unternehmensinterne Dimension, wie die eigene Wettbewerbsposition, addiert werden, wodurch sich allerdings Darstellungs- und Vorstellungsprobleme ergeben (Kutschker/Schmid, 2005, 936ff). Die Analyse bestimmt den Standort der Investition, bei dem die höchste Rendite, bei kleinstmöglichem Risiko, erzielt werden kann (Welge, 2006, 104). Die Abbildung 34 zeigt die zweidimensionale Matrix für die Selektion des ausländischen Zielmarktes:

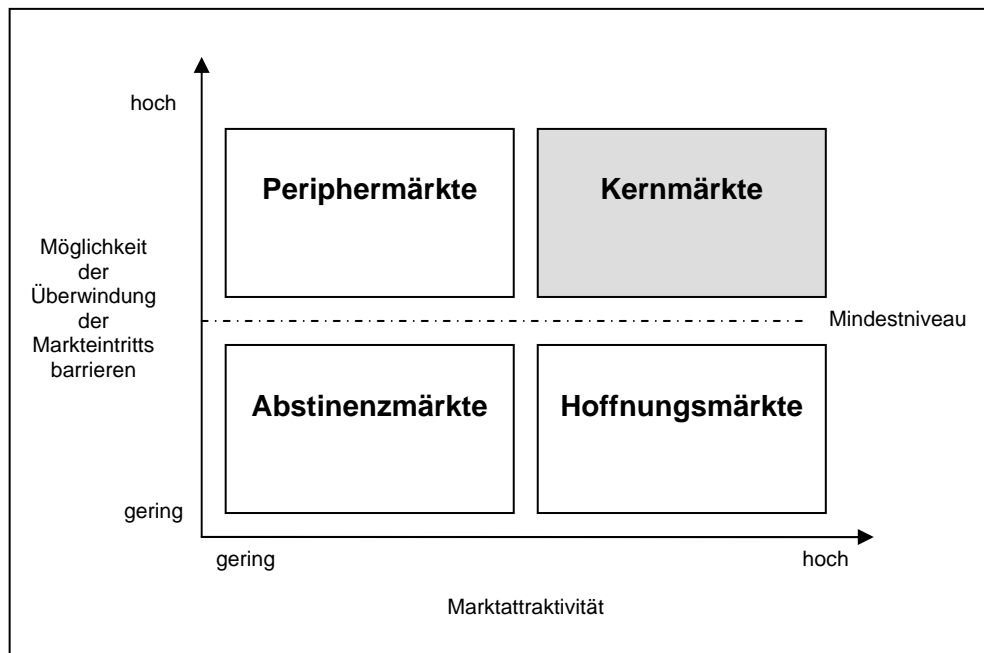


Abbildung 34: Marktselektion nach Kriterien der Marktattraktivität und Markteintrittsbarrieren

(Kutschker/Schmid, 2005, 935, Welge/Holtbrügge, 2006, 104)

Aufgrund der Informationen über die Standortfaktoren und die hemmenden Internationalisierungsfaktoren kann eine Auswahl des Zielmarktes, mit Hilfe Ihrer Einteilung nach Marktattraktivität und der subjektiv eingeschätzten Möglichkeit der Überwindung der Markteintrittsbarrieren, erfolgen. Bei den Barrieren muss ein, vom Unternehmen bestimmtes Mindestniveau, einhalten werden, um eine effiziente und rentable Bearbeitung gewährleistet werden kann (Kutschker/Schmid, 2005, 935). Die potentiellen Zielländer werden nach diesen Kriterien in ein Schema eingeteilt, und die Wahl fällt auf einen Markt in der Kategorie der Kernmärkte, die einerseits eine hohe Marktattraktivität, andererseits subjektiv niedrige Barrieren aufweisen.

11 Empirische Studie

11.1 Ziel und Methode der Studie

Für den empirischen Teil meiner Arbeit wurde die Fallstudien-Methode angewendet, die durch eine kleine Anzahl an untersuchten Unternehmen gekennzeichnet ist. Die Durchführung erfolgte aufgrund eines offenen, leitfadenorientierten Experteninterviews. In diesem Zusammenhang wird ein Interviewleitfaden erarbeitet, der anhand der zuvor analysierten Themengebiete erstellt, und in Form eines offenen Gesprächs abgefragt wird (Mayring, 2002, 66ff). Die Experten geben dabei Auskunft über ihr Betriebswissen, welches als das Wissen über ihr individuelles Handlungsfeld definiert ist (Nohl, 2006, 20). Der Fokus liegt auf der Darstellung der Situation einiger Beispiele, wobei die praktische Anwendung theoretischer Ansätze gezeigt werden soll. Die Analyse ist qualitativ und basiert auf der Beobachtung von Einzelfällen, wodurch eine Generalisierung nicht möglich ist (Gerring, 2007, 17ff).

Interviews von quantitativen Studien dienen der Suche nach Relationen zwischen einer kleinen Anzahl von Variablen. Eine Fallstudie hat, im Gegensatz zu quantitativen Analysen den Zweck, ausgewählte Fälle besser zu verstehen und deren Einzigartigkeit und Komplexität darzustellen (Stake, 1995, 16ff). Durch die vergleichende Beschreibung unterschiedlicher Fälle werden im Rahmen der komparativen Methode die Erfahrungen von österreichischen Unternehmen im Zusammenhang mit Ihrer Internationalisierung und der Inanspruchnahme von Förderungen beleuchtet.

In der Literatur werden unterschiedliche Methoden in Bezug auf die Auswahl von Fallstudien angeboten. Gerring schlägt neun Auswahltechniken für Fallstudien vor: typische Fälle, unterschiedliche Fälle, extreme Fälle, abweichende Fälle, einflussreiche Fälle, wesentliche Fälle, richtungsweisende Fälle, ähnlichste Fälle und unterschiedlichste Fälle. Für meine Fallstudien habe ich mich für die Techniken der typischen Fallstudie und der abweichenden Fallstudie entschieden. Der typische Fall wird gewählt, wenn die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass der Fall für andere Fälle repräsentativ ist (Gerring, 2007, 91ff). Der abweichende Fall ist das Gegenteil des typischen Falles, er stellt eine überraschende Beobachtung dar. Aufgrund der Tatsache, dass er atypisch ist, stellt er ein weiteres Spektrum eines Phänomens dar (Gerring, 2007, 105).

Die Auswahl der Fallstudienmethode wurde nach dem Kriterium der Inanspruchnahme von Förderungen vorgenommen. Die Fallstudien der drei gewählten Industrieunternehmen stellen im Rahmen dieser Arbeit die typischen Fälle (typical cases) dar, und dienen der Analyse der typischen Fördermittel für diesen Unternehmenstypus. Da die meisten Investitionsanreize auf Produktionsbetriebe ausgerichtet sind, die eine hohe Wertschöpfung im Zielland garantieren, haben diese Unternehmen die größten Chancen geeignete Fördermittel zu lukrieren. Darüber hinaus werden zwei abweichende Fälle (deviant cases) (Gerring, 2007, 105) präsentiert, die darstellen sollen, inwiefern auch andere Unternehmen als Produktionsbetriebe von Förderungen profitieren können. Zu diesem Zweck wurde ein Unternehmen des Energiesektors, und ein Unternehmen aus der Immobilien- und Beteiligungsverwaltung befragt. Die Fragen, die im Rahmen des Interviews gestellt wurden, dienen der Überprüfung der in den Kapiteln 4 bis 9 präsentierten Aussagen zum Thema Internationalisierung, und der Erforschung der Förderpraxis von Unternehmen.

11.2 Auswahl der Unternehmen

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte nach den Kriterien der Aktivität in Zentral- und Nordosteuropäischen Ländern und der Inanspruchnahme von Export- oder Internationalisierungsförderungen. Es werden im Rahmen der Fallstudien Unternehmen aus den Bereichen Industrie, Energiewirtschaft, sowie Immobilien- und Beteiligungsverwaltung behandelt. Neben der Relevanz der Unternehmen für die Arbeit, war die Bereitschaft der Ansprechpartner für ein Gespräch ausschlaggebend.

11.3 Kurzpräsentation der Unternehmen

Die Unternehmen, die für die quantitativen Experteninterviews ausgewählt wurden, gehören aufgrund ihrer Mitarbeiteranzahl, Umsatzzahlen und Bilanzsumme der Kategorie der Großunternehmen an. Im folgenden Teil soll ein kurzer Überblick über den Unternehmensgegenstand der befragten Gesellschaften gegeben werden.

11.3.1 Doka Schalungstechnik GmbH

Die Doka Schalungstechnik GmbH (Doka) wurde 1868 gegründet und betreibt Niederlassungen und Produktionsbetriebe in Europa, Nordamerika, Südamerika und Asien. Die Produkte umfassen Wand- und Deckenschalungen für Bauprojekte. Das

Unternehmen, mit seinem Hauptsitz im Amstetten, gehört dem Umdasch Konzern an, in dem konsolidiert mehr als 6100 Mitarbeiter in 60 Ländern arbeiten (Doka, 2008).

11.3.2 Greiner Holding AG

Die Greiner Holding AG, mit Firmensitz in Kremsmünster, wurde 1899 gegründet und verfügt über 112 Produktions- und Vertriebsstätten in Europa, Asien und Amerika. Das Unternehmen betreibt sechs Sparten, Eurofoam, Packaging, ToolTec, Perfoam, Purtec und Rubbertec. Die Unternehmensbereiche stellen Kunststoffmaterialien von Weichschaumstoffen, Verpackungsmaterial, Innenausstattung von Autos und Flugzeugen, Gummidichtungen, sowie Werkzeuge für Blechumformung her (Greiner, 2008).

11.3.3 Zizala Lichtsysteme GmbH

Die Zizala Lichtsysteme GmbH stellt seit ihrer Gründung vor 60 Jahren Scheinwerfer und Leuchten für die Automobilindustrie her. Das Unternehmen betreibt Produktionswerke in der Zentrale in Wieselburg, in Tschechien und in der Slowakei. Zu den Kunden gehören BMW, Opel, Audi, VW, Volvo, Daimler Chrysler und MAN (Zizala, 2008).

11.3.4 Austrian Wind Power GmbH

Der Unternehmensgegenstand der Austrian Wind Power GmbH (AWP) besteht in der Errichtung und dem Betrieb von Windenergieanlagen. Das Unternehmen ist eine Tochter der Burgenländischen Elektrizitätswirtschafts AG (BEWAG). Zur Bearbeitung der ausländischen Märkte wurden in Polen, Tschechien, der Slowakei, Ungarn Kroatien und Italien Tochterunternehmen gegründet, die mit der Projektentwicklung und Projektrealisierung der jeweiligen Region betraut werden (AWP, 2008).

11.3.5 ECE European City Estates AG

Die ECE AG, gegründet 1996, ist eine Immobilienentwicklungs- und Unternehmensbeteiligungsgesellschaft mit Sitz in Hinterbrühl. Der Regionale Schwerpunkt liegt in der Tschechischen Republik und im Baltikum. Die Investitionen des Unternehmens werden in Immobilienprojekte, Entwicklungsprojekte und in Unternehmen mit langfristig werthaltigen Vermögensgegenständen getätigt (ECE, 2008).

11.4 Interviewpartner

Die Interviewpartner waren Unternehmensvertreter in leitenden Positionen, die jeweils Kenntnis von strategischen Entscheidungen im Bereich Internationalisierung, und von der Inanspruchnahme von Förderungen durch ihr Unternehmen hatten. Eine detaillierte Aufstellung der Ansprechpersonen, ist in Tabelle 45 zu finden.

Name	Funktion	Unternehmen
Ing. Gerhard Maderthaner	Abteilungsleiter Osteuropa	Doka Schalungstechnik GmbH
Mag. Karl Götschhofer	Financial Services	Greiner Holding AG
Ing. Mag. Horst Habermann, MBA	Leiter Controlling und strategische Planung	Zizala Lichtsysteme GmbH
Dipl. - Ing. Oliver Zobernig, MBA	Projektentwicklung Polen, Slowakei	Austrian Wind Power GmbH
Mag. Christian Humer	Eigentümer und Geschäftsführer	ECE European City Estates AG

Tabelle 45: Namen und Funktionen der Interviewpartner

(Eigene Darstellung)

11.5 Zusammenfassung der Fallstudien

Im folgenden Teil werden die Informationen der einzelnen Fallstudien zusammengefasst, und die Erfahrungen der Unternehmen zu den Themengebieten des Theorieteils dargestellt.

11.5.1 Motive der Internationalisierung

Die Faktoren, die die befragten Unternehmen zu einer Erweiterung ihrer Geschäftstätigkeiten motivierten, werden vom internen Wachstumsmotiv dominiert, die externen Faktoren divergieren sehr stark von Firma zu Firma, wie der Abbildung 35 entnommen werden kann.

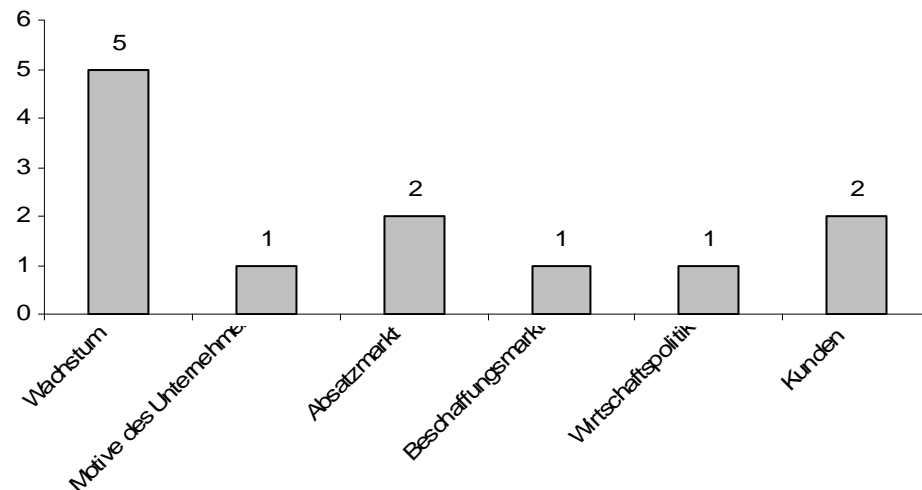


Abbildung 35: Internationalisierungsmotive der befragten Unternehmen
(Eigene Darstellung)

11.5.1.1 *Doka GmbH*

Die mit Abstand wichtigste Motivation für Doka im Ausland tätig zu sein, stellt das Wachstumsmotiv dar. Das Unternehmen verfügt über hohe Produktionskapazitäten, die bei einer Tätigkeit im Inland nicht ausreichend ausgelastet wären. Aus diesem Grund ist eine Expansion in ausländische Märkte, in denen ein höheres Wachstum und eine größere Nachfrage vorhanden sind, notwendig. Es mussten neue Absatzmärkte erschlossen werden, um die Produktion auslasten zu können, und den Umsatz zu erhöhen. Das Motiv Kunden in neue Absatzmärkte zu folgen, stellte für Doka eine Motivation zur Internationalisierung dar. Durch Kontakte zu anderen österreichischen Baufirmen, die in den Zielländern bereits tätig waren, entstanden Projekte im Ausland die gemeinsam durchgeführt wurden. Die Zusammenarbeit findet dann meist mit den österreichischen Unternehmen, sowie deren lokalen Subunternehmern statt (Maderthaler, 2008).

11.5.1.2 *Greiner AG*

Auch bei Greiner war der Wachstumsfaktor ausschlaggebend für das Auslandsengagement. Die Sicherung neuer Märkte, für die Produkte des Konzerns, war auch in diesem Unternehmen der Hauptantrieb zu expandieren. Da Wachstum in Westeuropa kaum noch möglich ist, müssen neue Märkte erschlossen werden. Neben dem Absatzmarktmotiv ist für Greiner auch der Beschaffungsmarkt ein Thema, da für das

Industrieunternehmen geeignete Rohstoffe sehr wichtig sind. Im Zuge der Internationalisierung sucht das Unternehmen Rohstoffquellen und den Zugang zu neuen Lieferanten (Götschhofer, 2008).

11.5.1.3 Zizala GmbH

Aufgrund der hohen Nachfrage nach den Produkten, ergaben sich Kapazitätsengpässe im Hauptwerk von Zizala in Österreich, wodurch, aufgrund von räumlichen Einschränkungen, der Bau einer weiteren Produktionsstätte notwendig war. Die Kostenreduktion und in weiterer Folge eine Gewinnerhöhung durch Produktion in Regionen mit wirtschaftlichen Vorteilen war ein Grund ausländische Märkte zu erschließen. Der Kundendruck, Produkte aus den „emerging markets“ anbieten zu können, stand damit in enger Korrelation (Habermann, 2008).

11.5.1.4 Austrian Wind Power GmbH

Im Falle von Austrian Wind Power (AWP) war die Internationalisierung insofern unumgänglich, als dass in Österreich mittlerweile nahezu alle Flächen, die für Windenergie geeignet sind, bereits von ihrer Gesellschaft besetzt sind, und aus diesem Grund ein nachhaltiges innerbetriebliches Wachstum nur durch Auslandstätigkeiten möglich ist. Die Wachstumsmöglichkeiten in Österreich sind auf so genanntes „Repowering“ beschränkt, was auf dem Ersatz alter Anlagen beruht und damit eine starke Einschränkung für eine Umsatzerhöhung darstellt. Durch die Veränderung des wirtschaftspolitischen Umfelds im Rahmen der Osterweiterung der Europäischen Union wurden die Voraussetzungen für die Förderung von Ökostrom geschaffen, und ermöglichten damit AWP einen Eintritt in ausländische Märkte (Zobernig, 2008).

11.5.1.5 ECE AG

Für ECE, als Beteiligungs- und Immobilienentwicklungsunternehmen, war das Hauptmotiv ihre Investitionen außerhalb der österreichischen Grenzen zu tätigen, die Erzielung höherer Renditen. Neben dieser Grundmotivation, ist allerdings auch die persönliche Präferenz des Eigentümers und Geschäftsführers für die osteuropäischen Länder ein Antrieb. Er empfindet das Umfeld, speziell in den baltischen Staaten, als weniger bürokratisch (Humer, 2008).

11.5.2 Unternehmensstandorte in Zentral- und Nordosteuropa

Die Standorte der ausgewählten Unternehmen befinden sich in allen im Theorieteil dieser Arbeit diskutierten Ländern. Die Abbildung 36 zeigt die Standorte der befragten Unternehmen je zentral- oder nordosteuropäischem Land. Die Staaten, in die die meisten Investitionen getätigt wurden, befinden sich in den nahe gelegenen Ländern Polen, Slowakei und Tschechien. Bei den baltischen Staaten sind Estland und Litauen die beliebtesten Internationalisierungsziele der interviewten Firmen.

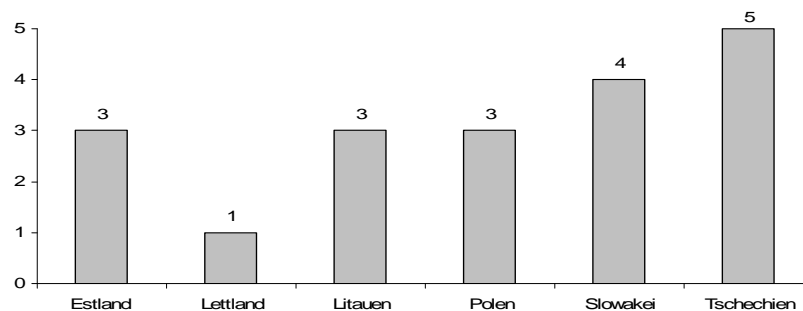


Abbildung 36: Standorte der befragten Unternehmen in Zentral- und Nordosteuropa
(Eigene Darstellung)

11.5.2.1 Doka GmbH

Doka verfügt in Polen, Tschechien, Estland, Lettland und Litauen über Niederlassungen, und in der Slowakei wurde ein Produktionsbetrieb aufgebaut. Der Eintritt in den zentral- und osteuropäischen Raum erfolgte sukzessive, wobei der erste Standort 1991 in Ungarn eröffnet wurde, der von der Zentrale in Amstetten aus betreut wurde. Mit den Niederlassungen in Tschechien und der Slowakei 1993, wurden die Staaten konzentrisch, weiter in Richtung Osten erschlossen. Die Wahl des ungarischen Marktes erfolgte aus Gründen der geografischen Nähe und der Tatsache, dass das Land zu diesem Zeitpunkt, kurz nach der Ostöffnung, bereits verhältnismäßig weit entwickelt war (Maderthaner, 2008).

11.5.2.2 Greiner AG

Die Greiner Gruppe verfügt über 112 Produktions- und Vertriebsstätten, die über Europa, Asien, Nord- und Südamerika verteilt sind. Mit der, für diese Arbeit relevanten

Sparte Perfoam, ist Greiner neben Österreich und Deutschland bereits seit rund 20 Jahren in Polen und Tschechien vertreten (Götschhofer, 2008).

11.5.2.3 *Zizala GmbH*

Zizala betreibt seit über 13 Jahren ein Tochterunternehmen in Tschechien, vor eineinhalb Jahren wurde eine zweite Tochter in der Slowakei gegründet (Habermann, 2008).

11.5.2.4 *Austrian Wind Power GmbH*

Austrian Wind Power ist, neben den, für diese Arbeit relevanten Ländern Polen, Tschechien, Slowakei und dem Baltikum weiters in Ungarn, Rumänien, Bulgarien, Kroatien und Italien tätig. Die ersten Aktivitäten außerhalb Österreichs erfolgten 2002 in Tschechien, die Expansion nach Polen erfolgte im Jahr 2005 (Zobernig, 2008).

11.5.2.5 *ECE AG*

Die Investitionen von ECE wurden in Ungarn, Tschechien, der Ukraine, Bulgarien und dem Baltikum getätigt. Das erste Projekt wurde 1996 in Ungarn durchgeführt, worauf 1998 Tschechien, und im Jahr 2000 die baltischen Staaten folgten. Die neuesten Investitionen erfolgten in den Jahren 2006 und 2007 in der Ukraine und Bulgarien, da aufgrund der rückläufigen Renditen in den neuen EU-Mitgliedsstaaten nun in Länder investiert werden muss, die sich weiter im Osten Europas befinden (Humer, 2008).

11.5.3 Standortwahl

Wie bereits im Theorieteil beschrieben, stellen auch für die befragten Unternehmen absatzorientierte Faktoren die wichtigsten Determinanten der Standortwahl dar. Abbildung 37 zeigt, dass außerdem die Lohnkostenmotive und die Existenz von Fördermöglichkeiten in der Region dominieren. Zu den sonstigen Standortfaktoren gehören die Nähe zu Kunden und geografische Bedingungen.

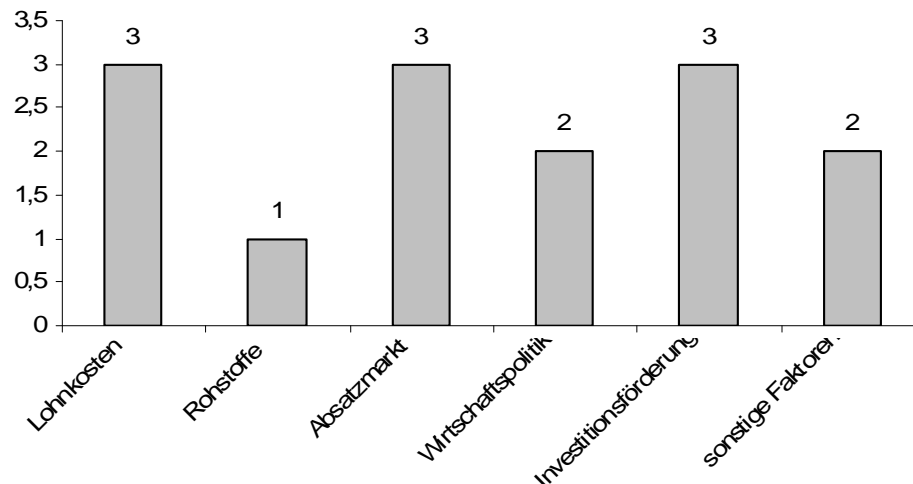


Abbildung 37: Determinanten der Standortwahl der befragten Unternehmen
(Eigene Darstellung)

11.5.3.1 Doka GmbH

Für Doka war schon vor der Ostöffnung klar, dass in den Märkten Zentral- und Nordosteuropas eine sehr große Nachfrage besteht. Die Tatsache, dass das Zielland über einen Zukunfts- und Wachstumsmarkt verfügt, ist der wichtigste Faktor in der Standortwahl des Unternehmens. Obwohl Anfang der neunziger Jahre noch nicht absehbar war, wie schnell sich die Märkte entwickeln werden, wurde die Entscheidung getroffen, diese Länder bereits frühzeitig zu erschließen. Die Nachfrage nach Produkten aus Westeuropa wuchs sehr stark da, trotz der verhältnismäßig hohen Preise der Sachgüter, qualitativ hochwertige Fabrikate nachgefragt wurden. Der Markt erfuhr einen großen Wachstumsschub, als internationale Investoren in den Markt eintraten. Da es in Zentral- und Osteuropa noch keine ausgereiften Technologien gab, benötigten die ausländischen Baufirmen für ihre Projekte, die Erzeugnisse von Doka, die aufgrund der hohen Qualität, und der Gewährleistung einer kurzen Bauzeit notwendig waren. Neben der Erschließung und Sicherung von neuen Absatzmärkten zeichnet sich weiters ab, dass die Lohnkostenvorteile der zentral- und nordosteuropäischen Länder einen wichtigen Faktor für Unternehmen darstellen (Maderthner, 2008).

11.5.3.2 Greiner AG

Die Wahl der Standorte für Greiner Perfoam in Tschechien und Polen erfolgte aufgrund der niedrigeren Lohnkosten, die insbesondere von 10 bis 15 Jahren noch besonders ausgeprägt waren. Heute ist, wegen der Entwicklung der Länder, der Vorteil nach Ansicht des Unternehmens, nicht mehr so groß wie damals. Die Lohnkosten von qualifiziertem Personal, das in Zentral- und Nordosteuropa benötigt wird um eine hohe Qualität zu erreichen, unterscheiden sich zu denen in Österreich nur noch minimal. Das gilt insbesondere im Führungsbereich, im Arbeiterbereich sind die Lohnkostenunterschiede zu Westeuropa nach wie vor gegeben. Für Greiner war neben einem großen Absatzmarkt, weiters die Existenz von Rohstoffen ein Grund, sich für Tschechien und Polen zu entscheiden. Es gibt in diesen Regionen viele Betriebe, die die notwendigen Materialien für die Produktion herstellen. Durch die Ausstattung mit Rohstoffen und der Produktion im Ausland wurden Bedingungen geschaffen, um neue osteuropäische Märkte zu erschließen, und effizient bedienen zu können. Von den Produktionsstandorten in Polen und Tschechien werden die zentral- und osteuropäischen Länder beliefert. In diesem Zusammenhang ist die Nähe zu den Kunden ein Faktor, der bei der Markterschließung eine wichtige Rolle spielt (Götschhofer, 2008).

11.5.3.3 Zizala GmbH

Die günstigen Lohnkosten waren auch für Zizala ein Grund, allerdings nicht der ausschlaggebende, einen Teil der Produktion in die Slowakei zu verlegen. Primär wurde der Druck der Kunden genannt, die osteuropäische Produkte von ihren Zulieferern verlangen. Zusätzlich dazu hatte die Existenz von Fördermöglichkeiten einen Einfluss auf die Standortwahl des Unternehmens. Absatzmarktspezifische Faktoren spielten, im Gegensatz zu den anderen Produktionsunternehmen keine Rolle aufgrund der Tatsache, dass keine osteuropäischen Märkte bedient werden. Der Standort in der Slowakei ist ein reines Produktionswerk, die Kunden befinden sich ausschließlich in Westeuropa (Habermann, 2008).

11.5.3.4 Austrian Wind Power GmbH

Die Standortwahl des Unternehmens AWP setzt sich aus vielen unterschiedlichen Faktoren zusammen. Aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einem übergeordneten Konzern, müssen gewisse Vorgaben in Bezug auf die Standortwahl der Energieparks erfüllt werden. Die erste Bedingung bezieht sich auf das wirtschaftspolitische Umfeld des

Landes. Es darf nur in Länder internationalisiert werden, die entweder Mitglieder der Europäischen Union sind, oder den Status eines EU-Beitrittskandidatenlandes haben. Der geografische Fokus liegt dabei auf Zentral-, Nordost- und Südosteuropa. Eine weitere Grundvoraussetzung ist die Rechtssicherheit des Staates, die zum Teil durch die EU-Mitgliedschaft gegeben ist. Ein typisches Beispiel für die Rechtssicherheit ist die Existenz eines Grundbuches, das notwendig ist, um Grundstücke kaufen oder pachten zu können. Die politische Situation des Landes stellt einen wichtigen Standortfaktor dar, da die Umweltstrategie der Regierung, die Grundlage für die Förderung von verschiedenen Ökostromarten bildet. Der Nationale Strategische Rahmenplan des Landes wird analysiert um festzustellen, auf welche erneuerbaren Energien der Fokus der Förderung gelegt wird. Die Slowakei war aus diesem Grund lange Zeit kein Zielland, da fast ausschließlich Energie aus Biomasse gefördert wurde. Aufgrund des speziellen Unternehmensgegenstandes besteht der zweite Evaluations-schritt in der Analyse der geografischen Bedingungen. In der Zielregion muss ausreichendes Windpotential vorhanden sein, was durch Gutachten aufgrund von meteorologischen Daten festgestellt wird. Absatzmarktbezogene Faktoren spielen bei Austrian Wind Power insofern eine Rolle, als dass der Markt eine gewisse Größe haben sollte. Da in einem großen Land wie Polen höhere Netzkapazitäten vorhanden sind, werden diese Märkte intensiver bearbeitet als kleine Märkte wie zum Beispiel die Slowakei (Habermann, 2008).

11.5.3.5 ECE AG

Bei dem speziellen Fall von ECE, ist der Hauptfaktor für die Auswahl des Investitionsstandortes das richtige Timing. Der ausgewählte Markt muss sich in einer Wirtschaftswachstumsphase befinden, darf aber noch nicht an seinem Höhepunkt angekommen sein. Da in Kommerzimmobilien investiert wird, ist Voraussetzung, dass die Mieten noch nicht zu hoch sind und eine „yield compression“ vorhanden ist. Diese „yield compression“ ist in Ländern zu erreichen, in denen die wirtschaftliche Lage stabil ist, wie bei Ländern die der EU beigetreten sind. Sie bedeutet, dass für Investitionen in diesen Regionen das Risiko geringer ist, und dadurch niedrigere Renditen für die Investoren erreicht werden müssen. Damit ist die Grundvoraussetzung für Investitionen in ein Land die EU-Annäherung und ein hohes Wirtschaftswachstum. Mittlerweile haben die neuen EU-Mitgliedsstaaten an Attraktivität verloren, der Höhepunkt war für ECE das Beitrittsjahr 2004. Die meisten Immobilien aus diesen Ländern wurden bereits verkauft, neue Investitionen werden weiter östlich, in der Ukraine getätigt. Im Rahmen des Unternehmensbereiches der Unternehmensbeteiligung wurde in Estland ein

regionales Stromversorgungsunternehmen im Jahr 2003, in einem unsicherem und weniger investorenfreundlichen Umfeld gekauft, und nach dem EU-Beitritt 2006 wieder verkauft. Die zweite Investition in Estland waren Landwirtschaftsbetriebe, die im Jahr 2002 starke Liquiditätsprobleme hatten. Ein Grund für die Entscheidung, in diese Betriebe zu investieren, basierte auf der Tatsache, dass es hohe Investitionsförderungen für die Landwirtschaft gab. Mit Hilfe dieser Finanzmittel wurde der Maschinenpark erneuert, und Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt, die mit bis zu 60% der Investitionen gefördert wurden. Die Rentabilität der Investition war nur durch die nationalen und EU-Förderungen gewährleistet (Humer, 2008).

11.5.4 Markteintrittsstrategie

Abgesehen von Greiner, deren Markteintrittsstrategie in den Jahren vor der Ostöffnung auf dem Export beruhte, wurden die zentral- und nordosteuropäischen Märkte in Form von Direktinvestitionen oder Kooperationen erschlossen.

11.5.4.1 Doka GmbH

Doka wendet für alle Länder, in denen sie wirtschaftlich tätig ist, dieselbe Markteintrittsstrategie an, da der Baubereich in allen Ländern sehr ähnlich ist, und sich nur die Verteilung der Marktanteile und die Konkurrenzsituation ändert. Die optimale Internationalisierungsform für Doka ist die Direktinvestition durch Gründung einer eigenen Tochterfirma. Es wird in jedem Land, in dem Geschäftstätigkeiten durchgeführt werden, eine Niederlassung eröffnet, die aus einem kaufmännischen Büro und einem Lager besteht. In der ersten Phase werden die Räumlichkeiten angemietet, da die Entwicklung in dem Land nicht sofort voraussehbar ist. Wenn sich die Baubranche gut entwickelt, und ein hohes Umsatzpotential zu erkennen ist, werden Investitionen in Grundstücke getätigt und Standorte aufgebaut. Neben den Niederlassungen betreibt Doka in der Slowakei ein Produktionswerk, das durch Neugründung errichtet wurde. Der Grund für die Wahl der Direktinvestition besteht in der Tatsache, dass der Markt auf diese Weise effizienter bearbeitet werden kann, und die finanziellen Ressourcen für den Aufbau einer Tochtergesellschaft vorhanden sind. Durch Zusammenarbeit mit lokalen Mitarbeitern, und der Einholung von Informationen über den Auslandsmarkt, wird das Risiko vermindert, und ein direkter Einstieg in den ausländischen Markt ermöglicht (Maderthaner, 2008).

11.5.4.2 Greiner AG

Noch vor der Ostöffnung war die Markteintrittsstrategie der Export, da Greiner eines der ersten österreichischen Unternehmen in diesem Raum repräsentierten. Der Export erfolgte in erster Linie über ausländische Lieferanten, da ein Markteintritt über Direktinvestition zu diesem Zeitpunkt noch nicht möglich war. Jedoch bereits kurz nach dem Fall des kommunistischen Systems wurden die ersten Niederlassungen gegründet. Zu Beginn erfolgte der Eintritt in Form von Joint Ventures, später wurde der Partner ausgezahlt, und der Standort übernommen. Zum heutigen Zeitpunkt betreibt Greiner in Zentral- und Nordosteuropa ausschließlich Tochterunternehmen, die im Mehrheitseigentum des Unternehmens stehen. Die Entscheidung für die anfängliche Kooperation erfolgte durch die Intention, das Marktumfeld aufzubereiten. Vor 10 bis 15 Jahren fehlten sprachliche Qualifikationen und die Erfahrung mit der osteuropäischen Mentalität. Zusätzlich wurden die Partnerschaften dazu genutzt, im ausländischen Markt ein Netzwerk aufzubauen, und einen Zugang zu den notwendigen Kontakten in der Politik herzustellen. Die zweite Internationalisierungsstrategie beruht auf der Akquisition von bestehenden Unternehmen, wie zum Beispiel in Polen. In diesem Fall wurde ein Unternehmenskauf gewählt, da der übernommene Betrieb ähnliche Produkte herstellte, und bereits über ein Netzwerk an Rohstofflieferanten verfügte. Der Betrieb wurde nur wenig umstrukturiert, die Investitionen wurden in erster Linie in den Ausbau der Produktion getätigt (Götschhofer, 2008).

11.5.4.3 Zizala GmbH

Der Markteintritt in den slowakischen Markt erfolgte über eine Neugründung. Da das Engagement in der Slowakei ein reiner Produktionsstandort ist, aus dem, wie aus dem österreichischen Werk, nach Westeuropa exportiert wird, kam nur eine Form der Direktinvestition in Frage. Es wurden unterschiedliche Markteintrittsformen evaluiert, vom Joint Venture bis zum Unternehmenskauf. Die Entscheidung für die neugegründete Tochtergesellschaft fiel aufgrund der Tatsache, dass ein hoher Zeitdruck aufgrund der Kapazitätsengpässe bestand, und dass im Unternehmen bereits Erfahrung mit dem osteuropäischen Markt vorhanden war. Eine Kooperation oder eine Unternehmensakquisition wurde ausgeschlossen, da es in dem Raum, in dem das Werk entstehen sollte, keine passenden Leuchten- oder Beleuchtungshersteller für eine Akquisition oder ein Joint Venture gab. Die Produzenten in anderen Regionen waren nicht auf dem Niveau, das für eine Partnerschaft notwendig gewesen wäre (Habermann, 2008).

11.5.4.4 *Austrian Wind Power GmbH*

In den meisten Ländern bestand die Internationalisierungsstrategie in einer Kooperation mit österreichischen Partnern. In Polen wurde ein Projekt geplant, bei dem 300 MW umgesetzt werden sollten. In dieser Größenordnung ist die Direktinvestition für AWP gerechtfertigt, da eine Struktur von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern benötigt wird. Die Joint Ventures beinhalten in der Regel eine Beteiligung von 50%, die andere Hälfte hält meist eine große österreichische Bank oder ein anderes österreichisches Energieunternehmen. Im Laufe der Zeit werden die Anteile des Partners aufgekauft, wodurch dann eine 100%-Tochter, wie zum Beispiel in Tschechien, entsteht. Da die Projekte in der Winderzeugung von großem Umfang sind, ist ein Partner notwendig. Die Joint Ventures werden daher in erster Linie aus Gründen der Risikostreuung gewählt. Weiters sind natürlich Synergieeffekte von Vorteil, die, neben dem finanziellen Beitrag, auch in der Einbringung von Know-how und Kontakten im Zielland bestehen. Die Banken mit denen AWP kooperiert, haben einen Hintergrund im Finanzierungsbereich, Energieunternehmen Kontakte zu Behörden. Speziell in Nordosteuropa sind, nach Ansicht des Unternehmens, Kontakte zu lokalen Behörden ein zentraler Schlüssel für den Erfolg eines Projektes (Zobernig, 2008).

11.5.4.5 *ECE AG*

Eine Akquisition von 100% ist für ECE die bevorzugte Strategie. Eine Kooperation wird nur dann gewählt, wenn benötigtes Know-how oder Kontakte fehlen. In manchen Ländern ist ein alleiniger Kauf oder die selbstständige Abwicklung eines Projekts fast nicht möglich. Bei der Investition in bestehende Strukturen werden in Normalfall 100% der Anteile gekauft, bei Projekten die eine Weiterentwicklung beinhalten werden Kooperationen eingegangen. Im Fall der Akquisition der Landwirtschaft in Estland wurde eine Partnerschaft mit dem lokalen Management eingegangen, das mit 15% beteiligt ist. Der Grund dafür war, dass die Geschäftsführung abgegeben, und die Motivation der Betriebsleitung gefördert werden konnte. Bei einem Wohnbauprojekt in Litauen war die Markteintrittsstrategie eine Kooperation mit einer großen lokalen Baufirma, bei der eine Beteiligung von jeweils 50% gehalten wird. Der Partner bringt dabei das technische Know-how für den Bau des Projektes, und die lokalen Netzwerke ein. ECE leitet den kaufmännischen Bereich, strukturiert die Eigenkapitalfinanzierung und leitet die Gespräche mit lokalen Fremdkapitalgebern. Die Akquisition eines estischen Energieversorgers, der nur über Energieleitungen, nicht aber über eine Produktion verfügt, erfolgte gemeinsam mit einem lokalen Partner, der zu 34% beteiligt

ist. Der heimische Partner hatte die Aufgabe, die lokale Präsenz von ECE zu managen und Kontakte in die Politik herzustellen, die speziell im Energiebereich sehr wichtig sind (Humer, 2008).

11.5.5 Markteintrittsbarrieren

Die Markteintrittsbarrieren, mit denen die befragten Unternehmen in Zentral- und Nordosteuropa konfrontiert wurden, sind sehr breit gestreut, wobei von allen Firmen die kulturellen und sprachlichen Unterschiede erwähnt wurden. Weitere dominante Hemmnisse wurden in der Korruption, in der Qualifikation des Personals, und in den bürokratischen Abläufen identifiziert. Die Abbildung 38 gibt einen Überblick über die Anzahl der genannten Markteintrittsbarrieren.

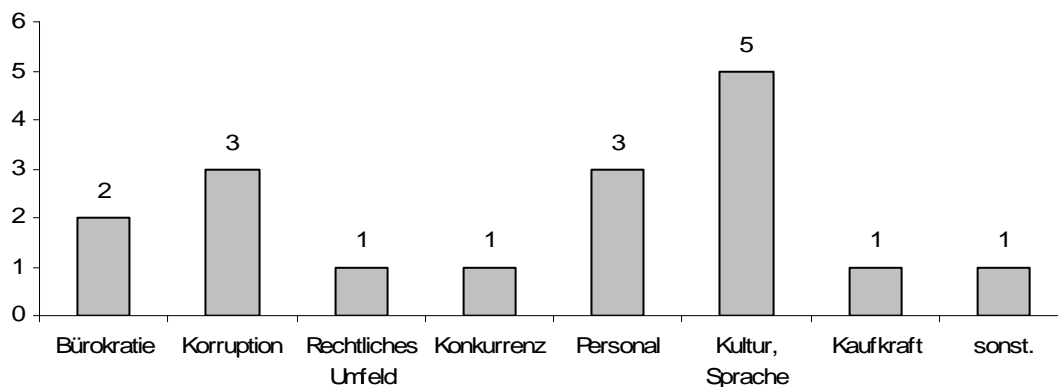


Abbildung 38: Markteintrittsbarrieren der befragten Unternehmen

(Eigene Darstellung)

11.5.5.1 Doka GmbH

Für Doka war die Rekrutierung von geeignetem Personal zu Beginn des Auslandsengagements ein Problem. Um die lokalen Mitarbeiter einzulernen und auf das gewünschte Niveau zu bringen, wurden sie in Österreich ausgebildet, und anschließend wieder im Zielland eingesetzt. Weiters war die Korruption in den Ländern Zentral- und Nordosteuropas ein Problem. Die Bestechungen werden in diesen Ländern allerdings nicht als solche verstanden, da es dort üblich ist, dass außerhalb des Vertrages Abmachungen getroffen werden. Zusätzlich gab es, besonders in den ersten Jahren der Tätigkeit in dieser Region, Probleme in Bezug auf die rechtlichen Rahmenbedingungen. Die Zahlungsmoral der lokalen Geschäftspartner war sehr

schlecht, wodurch es zu Zahlungsausfällen kam, die allerdings kaum einklagbar waren. Die gesetzliche Grundlage war sehr dehnbar, und die Gerichte, aus Gründen des Personalmangels, mit den laufenden Prozessen überfordert. Dadurch dauerte jeder Prozess mindestens fünf Jahre, was die Abschreckungswirkung von gerichtlichen Klagen bedeutend verminderte. Die sprachlichen Barrieren waren bei jedem Engagement im Ausland vorhanden, konnten aber durch Einstellung von lokalen Mitarbeitern mit guten Deutsch- oder Englischkenntnissen überwunden werden. Die Grundstrategie in jedem Land ist, dass für jede Niederlassung zwei Geschäftsführer verantwortlich sind. Einer führt die Niederlassungen von der Zentrale in Amstetten aus, und zweiter befindet sich vor Ort. Die Unterschiede in der Mentalität können durch die Erledigung der operativen Geschäftstätigkeit durch den lokalen Geschäftsführer vermindert werden (Maderthaner, 2008).

11.5.5.2 Greiner AG

Laut Greiner sind für einen Markteintritt Kontakte sehr wichtig, die zu Beginn der Tätigkeit in Zentral- und Nordosteuropa noch fehlten. Der Aufbau des Netzwerkes nahm einige Zeit in Anspruch, wodurch der Markteintritt verzögert wurde. Weiters wurde das institutionelle Umfeld als Markteintrittsbarriere wahrgenommen. Die Behörden agierten, insbesondere vor 15 bis 20 Jahren noch sehr langsam und bürokratisch. Neben den administrativen Barrieren war außerdem die hohe Korruption und das geringe Vertrauen in die Geschäftspartner ein hinderlicher Faktor. Eine Maßnahme, die gesetzt wurde um die Barrieren zu überwinden, war die Herstellung eines Netzwerkes im Land, was durch den guten Namen und das langjährige Bestehen des Unternehmens erleichtert wurde. Durch die Schaffung von Arbeitsplätzen, und die Gewährleistung einer Wertschöpfung im Land, konnten wichtige Beziehungen aufgebaut werden. Neben den kulturellen und sprachlichen Barrieren, die das Unternehmen erfahren hatte, war der Markt noch nicht aufbereitet. Da anfangs nur Grundbedürfnisse bestanden, konnten viele Produkte nicht abgesetzt werden. Ein Geschäftsbereich von Greiner, Eurofoam, produziert z.B. hoch qualitative Matratzenkerne, die allerdings für die Bevölkerung, aufgrund der niedrigen Kaufkraft, lange Zeit nicht leistbar waren. Zu diesem Zeitpunkt war in erster Linie die Produktion in diesen Ländern sinnvoll. Die Produkte wurden meist nicht im Produktionsland abgesetzt, sondern in großer Anzahl in andere Regionen exportiert. Obwohl die Lohnkosten lange Zeit ein großer Vorteil für die Produktion in Zentral- und Nordosteuropa darstellten, war die Produktivität in diesen Ländern auffällig niedrig. Nach Abzug der Produktivität kosten damit die osteuropäischen Arbeitskräfte, nach

Ansicht von Greiner, fast gleich viel wie die deutlich produktiveren, österreichischen Arbeitskräfte (Götschhofer, 2008).

11.5.5.3 *Zizala GmbH*

Zizala ist mit dem Auslandsengagement in der Slowakei größtenteils sehr zufrieden, jedoch gab es, wie bei jedem Neuaufbau kleine Schwierigkeiten. Es wurden kulturelle Unterschiede genannt, die zwischen der Slowakei und Österreich herrschen. Der hohe Zeitdruck führte dazu, dass man sich auf die interkulturellen Gegebenheiten nicht ausreichend vorbereiten konnte. Die Qualifikation und das Potential der Arbeitskräfte im Zentraleuropäischen Raum wurden überschätzt. Dies gilt aber in erster Linie für den kaufmännischen und weniger für den technischen Bereich. Die Arbeiter in der Slowakei sind durchaus gut ausgebildet. Bei der institutionellen Abwicklung der Firmengründung gibt es einige Unterschiede zu Österreich, sie wurde allerdings nicht unbedingt als schwieriger als im Inland wahrgenommen (Habermann, 2008).

11.5.5.4 *Austrian Wind Power GmbH*

Für Austrian Wind Power stellt die Bürokratie, bei der Implementierung ihrer Projekte, ein Hindernis dar. Zum Beispiel unterliegt die Gründung eines Joint Ventures in Polen einer kartellrechtlichen Prüfung, die mehr als sechs Monate dauert. Im Rahmen dieses Verfahrens werden die besten Anwälte benötigt, es müssen viele Berichte, Marktanalysen und Unternehmenszahlen vorgelegt werden, was die Durchführung des Projekts erheblich verzögert und hohe Kosten auf der Seite des Unternehmens verursacht. Die sprachliche Barriere wurde insofern als Barriere identifiziert, als dass das gesamte Verfahren auf Polnisch abgewickelt wird, und dadurch Übersetzer angestellt werden müssen. Die kulturellen Unterschiede werden durch die Erfahrung der Mitarbeiter, und mit einer offenen Einstellung in Bezug auf die kulturellen Feinheiten der osteuropäischen Mentalität überwunden. Da auf dem europäischen Windenergiemarkt ein großer Wettbewerb herrscht, ist die hohe Konkurrenz, insbesondere durch große spanische Windenergieproduzenten ein Faktor, der den Markteintritt zusätzlich erschwerte (Zobernig, 2008).

11.5.5.5 *ECE AG*

Die Korruption wird von ECE nicht in allen osteuropäischen Staaten als gleich hoch eingeschätzt und wahrgenommen. In Estland ist sie kaum vorhanden, in Lettland und Litauen bedeutend höher. Nicht zu vernachlässigen sind die Mentalitätsunterschiede.

Estland ist skandinavisch orientiert, die Menschen dort werden als sehr verschlossen beschrieben, wodurch die Realisierung des Projekts in diesem Land am längsten gedauert hat. Die Sprachbarrieren waren in Estland kaum vorhanden, da die meisten Leute sehr gut Englisch sprechen. Lettland ist stärker an Russland orientiert, wodurch es dort wichtiger ist, dass ein Mitarbeiter die russische Sprache beherrscht. Das Hauptproblem der sprachlichen Unterschiede besteht, nach Ansicht von ECE darin, dass es leicht zu Missverständnissen kommt, wenn die Vertragspartner eine andere Sprache als ihre Muttersprache sprechen. Die Folge davon ist eine verzögerte Projektabwicklung, die ohne Sprachunterschiede oftmals nicht aufgetreten wäre (Humer, 2008).

11.5.6 Informationsquellen für die Internationalisierung

Die Quantität der Informationen über den zentral- und osteuropäischen Raum wird von allen befragten Unternehmen als sehr hoch eingeschätzt. Die beliebtesten Informationsquellen für die Internationalisierungsvorhaben der befragten Unternehmen waren die Außenhandelsstellen der österreichischen Wirtschaftskammer und internationale Beratungs- und Steuerkanzleien. Es zeigt sich, dass die Außenhandelsstellen der erste Kontakt für allgemeine Länderinformationen darstellt, für konkrete Informationen werden Rechtsanwälte, Beratungskanzleien und Behörden vor Ort zu Rate gezogen.

Doka arbeitete in erster Linie mit den Außenhandelsdelegierten im Zielland zusammen, für detailliertere Informationen wurden Rechtsanwälte konsultiert. Außerdem wurde jedes Land vor dem Markteintritt bereist, um sich vor Ort ein Bild zu machen (Maderthaner, 2008). Auch Greiner beschaffte sich Informationen über die Außenhandelsstelle und zusätzlich von lokalen Anwälten, deren Inanspruchnahme allerdings sehr kostspielig war (Götschhofer, 2008). Die Ansprechpartner von Zizala waren die slowakische Investitionsagentur SARIO, die über die wichtigsten Daten des Investitionslandes verfügt, und nationale Behörden (Habermann, 2008). Für AWP ist die Außenhandelsstelle in jedem Land die erste Anlaufstelle. Für die Länderanalyse, die dem Vorstand und dem Aufsichtsrat vorgelegt werden muss, werden Juristen einer internationalen Kanzlei beauftragt, die das Land auf die gesetzlichen Grundlagen, die behördliche Struktur, und die Rechtssicherheit hin überprüfen (Zobernig, 2008). Im Gegensatz zu den anderen befragten Unternehmen hat ECE nie Informationen über die Außenhandelsstelle eingeholt. Die Grunddaten wurden firmenintern eingeholt, und Detailinformationen über direkte Kontakte im Ausland zusammengetragen. Die

Erstkontakte waren oft Unternehmens- oder Steuerberatungsfirmen im Zielland, oder Partner von großen Rechtsanwaltskanzleien. Diese Kontakte besitzen Inform memoranden mit den wichtigsten Daten über das Investitionsland, wie sie auch von der Außenhandelsstelle angeboten werden. Der Unterschied besteht allerdings darin, dass konkrete Marktinformationen besser über die Berater zugänglich sind, da diese in aktuelle Projekte involviert sind, und dadurch mehr aus der Unternehmenspraxis berichten können als die Außenhandelsstelle. Im Gegensatz zum Exportgeschäft, wo in erster Linie Kontakte zu den relevanten Stellen notwendig sind, ist es für Investitionen wichtig, dass konkrete Informationen über die Branche zugänglich gemacht werden (Humer, 2008).

11.5.7 Inanspruchnahme von Förderungen

Von den befragten Unternehmen wurden Export- oder Internationalisierungs förderungen durch österreichische Institutionen von vier der befragten Unternehmen in Anspruch genommen, EU-Förderungen lediglich von zwei befragten Unternehmen, und nationale Förderungen von vier der fünf befragten Unternehmen.

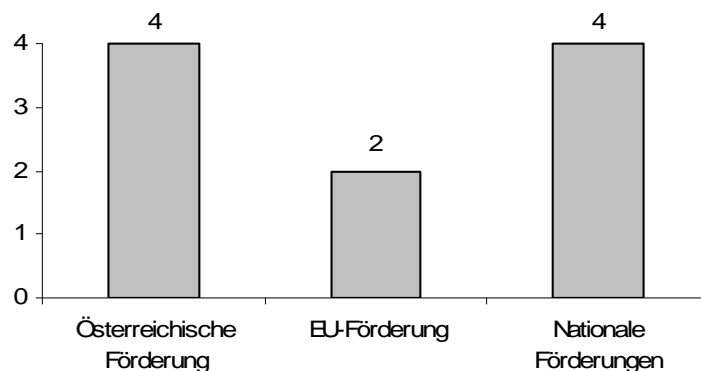


Abbildung 39: Beantragte Fördermittel der befragten Unternehmen
(Eigene Darstellung)

11.5.7.1 Förderungen österreichischer Institutionen

Förderungen von österreichischen Institutionen wurden von Doka, Greiner, Zizala und ECE in Anspruch genommen. Obwohl für Doka Exportförderungen meist nicht relevant waren, da das Material meist in die eigene Firma im Ausland eingeführt wird, wurden in den Anfangsjahren des Osteuropaengagements Lieferungen und Projekte bei der OeKB abgesichert (Maderthaner, 2008). Greiner beansprucht Exportförderkredite für

Auslandslieferungen, wodurch die Finanzierung von Exporten erleichtert wird (Götschhofer, 2008). Für den Aufbau des Produktionsbetriebes in der Slowakei, beantragte Zizala eine Internationalisierungsförderung der Austria Wirtschaftsservice GmbH (Habermann, 2008). Im Zuge des Erwerbs der Beteiligung an dem Stromversorgungsunternehmen in Estland, wurde von ECE ein, von einer österreichischen Bank aufgenommener Kredit, durch die OeKB refinanziert, wodurch günstigere Konditionen gewährt werden konnten (Humer, 2008).

a. Hindernisse bei der Inanspruchnahme von österreichischen Förderungen

Die Inanspruchnahme der Fördermittel österreichischer Institutionen wird von allen befragten Unternehmen als unproblematisch bezeichnet. Unter der Voraussetzung, dass die Formalkriterien erfüllt werden, verläuft die Abwicklung sehr schnell und unbürokratisch, wobei die Institutionen das Unternehmen sehr unterstützen. Da die Refinanzierung der OeKB durch das Kreditinstitut abgewickelt wird, hat das Unternehmen bei der Abwicklung keinen Einblick und muss, abgesehen von der Antragstellung, keine weiteren Schritte tätigen.

b. Gründe für keine Inanspruchnahme von österreichischen Förderungen

Obwohl Doka früher Exportförderungen beantragt hatte, sind diese Fördermaßnahmen heute nicht mehr relevant, weil die Lieferungen vom slowakischen Werk direkt zu den Tochterfirmen innerhalb der EU getätigt werden. Eine Absicherung durch österreichische Institutionen ist dadurch nicht mehr möglich (Maderthaner, 2008). Abgesehen von der Teilnahme am Internationalisierungsprogramm, sind die meisten österreichischen Förderinstrumente für Zizala nicht relevant, da die Exporttätigkeit ausschließlich nach Westeuropa stattfindet, wofür keine Absicherungen notwendig sind (Habermann, 2008). Austrian Wind Power war das einzige befragte Unternehmen das keine Förderung von österreichischen Institutionen beantragt hatte. Die Gründe waren bei AWP im Unternehmensgegenstand zu finden. Aufgrund des Fehlens von Exporten sind österreichische Fördermittel für die Gesellschaft nicht interessant (Zobernig, 2008). Bei ECE wurde ausschließlich um die Refinanzierung angesucht, da die Art der Geschäftstätigkeit, wie der Erwerb von Gesellschaften, üblicherweise nicht die Kriterien der Förderwürdigkeit erfüllt. Die meisten Förderungen sind auf Exporttätigkeiten oder die Errichtung von Betriebsstätten im Ausland ausgerichtet. Die von ECE angewendeten Investitionsformen werden von den Förderungen nicht erfasst (Humer, 2008).

11.5.7.2 EU-Förderungen

Förderungen der Europäischen Union wurden nur von zwei der befragten Unternehmen in Anspruch genommen. Austrian Wind Power beantragte Strukturförderungen für die Errichtung ihrer Windkraftanlagen im Rahmen des Ausbaus der Infrastruktur des Landes. Da das Unternehmen teilweise in sehr strukturschwachen Regionen der EU-Mitgliedsstaaten tätig ist, und für den Transport der Windanlagen bauliche Maßnahmen, wie die Verbreiterung von Straßen oder der Umbau von Brücken notwendig sind, werden Infrastrukturförderungen in Anspruch genommen. Da die Bauprojekte der Region zugute kommen, werden die Maßnahmen durch die EU mitfinanziert. Für die klassischen Investitionsförderungen der operationellen Programme kommt das Unternehmen allerdings nicht in Frage, da diese in erster Linie an kleine und mittlere Unternehmen und für geringere Investitionsvolumina vergeben werden (Zobernig, 2008). Bei ECE handelt es sich bei der beantragten EU-Förderung nicht um eine Förderung aus den Strukturfonds, wie im theoretischen Teil der Arbeit dargestellt, sondern um Landwirtschaftsförderungen. Neben den Förderungen im Rahmen der Kohäsionspolitik, werden Landwirtschaftsbetriebe durch die EU gefördert. Die Agrarpolitik der Europäischen Union beansprucht einen Anteil von 34,9% des Gesamtbudgets der EU, im Zeitraum von 2007 bis 2013. Sie hat den Zweck der Sicherung eines angemessenen Lebensstandards der Landwirte, der Versorgung der Bevölkerung mit hochwertigen Nahrungsmitteln zu marktfähigen Preisen, und der Erhaltung des ländlichen Raums (European Commission, 2007b). Die Landwirtschaftsförderung war für ECE insofern relevant, als dass für die landwirtschaftlichen Betriebe, an denen das Unternehmen beteiligt ist, diese Förderungen in Anspruch genommen wurden. Aufgrund der Liquiditätsprobleme, die zum Zeitpunkt des Kaufes bestanden, war eine Restrukturierung nur mit Hilfe dieser Finanzmittel möglich (Humer, 2008).

a. Hindernisse bei der Inanspruchnahme von EU-Förderungen

Die Beantragung und Abwicklung der EU-Förderungen werden sowohl von AWP als auch von ECE als sehr aufwendig und kostenintensiv bezeichnet. Für AWP wäre eine Inanspruchnahme ohne einen Berater direkt aus Brüssel nicht möglich, da sowohl bei der Information über Fördermöglichkeiten, als auch bei der Abwicklung ein großer Zeitaufwand notwendig ist (Zobernig, 2008). Für die Fördermaßnahmen in den Landwirtschaftsbetrieben von ECE wurde ein eigener Mitarbeiter eingestellt, der die Förderabwicklung bearbeitet. Dadurch müssen im Jahr etliche hundert Mannstunden

aufgewendet werden. Aufgrund der aufwendigen Prozeduren und Reportings werden beträchtliche Kosten verursacht. Ein weiterer Punkt, der bei EU-Förderungen als hinderlich empfunden wird, ist die Tatsache, dass Investitionsförderungen jeweils nur zu bestimmten Zeitpunkten verfügbar sind, und dass deren Höhe von den gesamten Förderanträgen abhängig ist. Diese Eigenschaften machen die Berücksichtigung der Förderungen in der Unternehmensplanung sehr schwierig (Humer, 2008).

b. Gründe für keine Inanspruchnahme von EU-Förderungen

Für Doka kommt die Inanspruchnahme von EU-Förderungen derzeit nicht in Frage, da die Kriterien, die erfüllt werden müssen, zu hoch sind, und weil nach Ansicht des Unternehmens, bisher nur wenig Fördermittel für Osteuropa zur Verfügung standen. Durch den Beginn der neuen Förderperiode werden allerdings mehr Möglichkeiten erwartet. Ein weiterer Grund für das fehlende Interesse an EU-Förderungen besteht in der Tatsache, dass fast ausschließlich Produktionsbetriebe EU-Finanzmittel erhalten. Für die Investitionen in den Produktionsbetrieb in der Slowakei wurden keine Förderungen beantragt, weil der Aufwand des Nachweises sehr hoch ist, und meistens den erhaltenen Erlös überschreitet. Außerdem sind der zeitliche Aufwand des Verfahrens und die Tatsache, dass es keine Garantie für den Erfolg einer Teilnahme an einer Ausschreibung besteht, abschreckend. Der Großteil der Auslandsinvestitionen von Doka wird in Niederlassungen getätigt, für die im Normalfall keine Förderungen vorgesehen sind (Maderthaner, 2008). ECE beantragt, abgesehen von den Landwirtschaftsförderungen, sonst keine EU-Förderungen für die Unternehmen in ihrem Portfolio, weil es nur sehr mangelhafte Informationen über die Fördermöglichkeiten gibt, und die Inanspruchnahme mit hohem Aufwand verbunden ist. Greiner beantragte bisher keine EU-Förderungen, da für Großunternehmen früher zu wenige Fördermöglichkeiten zur Verfügung standen (Götschhofer, 2008). Für Zizala sind Ausschreibungen für EU-Förderungen, aufgrund des Kosten-Nutzen-Verhältnisses dieser Subventionen, nicht interessant. Weiters hat die Unterstützung durch die nationalen Förderinstrumente der Slowakei völlig ausgereicht (Habermann, 2008).

11.5.7.3 Nationale Förderungen im Zielland

Nationale Förderungen wurden von den interviewten Unternehmen in Form von Steuerbegünstigungen und im Rahmen von Tarifförderungen für Ökostrom in Anspruch genommen.

Die nationale Förderung, die Doka für den Produktionsbetrieb in der Slowakei erhalten hatte, wurde in Form einer Befreiung von der Körperschaftssteuer gewährt (Maderthaner, 2008). Greiner erhielt für das Produktionswerk der Sparte Perfoam eine Körperschaftssteuerbefreiung aufgrund der Tätigkeit in einer polnischen Sonderwirtschaftszone, die allerdings nur unter den von der Verwaltung der Zone auferlegten Auflagen, lukriert werden konnte. Die Sonderwirtschaftszonen sind nach Ansicht des Unternehmens nur sinnvoll, wenn der Produktionsbetrieb hohe Gewinne erwirtschaftet, da sonst der Steuervorteil nicht ausgenützt werden kann (Götschhofer, 2008). Im Rahmen der Neugründung des Tochterunternehmens erhielt Zizala eine Körperschaftssteuerreduktion für die Investition in der Slowakei (Habermann, 2008). Austrian Wind Power erhält Förderungen für den von ihnen produzierten Ökostrom über den Einspeisetarif, der über dem üblichen Marktpreis liegt. Grundlage für diese Förderung ist die so genannte Ökostromrichtlinie der Europäischen Union. Die Richtlinie 2001/77/EG des Europäischen Parlaments stellt die nationalen Richtziele für den Verbrauch von Strom aus erneuerbarer Energiequellen dar. Auf Grundlage dieser Richtlinie sind alle Mitgliedsstaaten dazu verpflichtet, den Stromanteil aus erneuerbaren Energiequellen, wie Wind, Sonne, Erdwärme, Wasserkraft, Biomasse und Biogas zu erhöhen. Durch die Maßnahmen der einzelnen Länder soll der Anteil an erneuerbarer Energie auf 21% in der gesamten EU angehoben werden. Die Mitgliedsstaaten haben in diesem Zusammenhang einen Bericht zu veröffentlichen, in dem die Fördermaßnahmen für Strom aus den genannten Energiequellen dargestellt werden (European Commission, 2007c; ABl. L 283, 27.10.2001, 33). Die Förderung von Ökostromenergie ist notwendig, da die Erzeugung mit hohen Kosten verbunden, und ohne staatliche Unterstützung nicht wirtschaftlich ist. Die Förderung wird im lokalen Markt auf alle Stromverbraucher aufgeteilt, in Österreich wird dafür ein Ökostrombeitrag von etwa vier Euro pro Haushalt eingehoben. Die Umsetzung dieser Richtlinie durch die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union erfolgt über zwei verschiedene Modelle. Das erste Modell basiert auf einem Fixtarif, bei dem das Energieunternehmen pro produzierter Kilowattstunde Ökoenergie einen Tarif erhält, der zirka ein Drittel bis doppelt so hoch ist wie der Marktpreis. Dieses Fixpreismodell gibt es neben Österreich in Ungarn, Tschechien, Rumänien, Bulgarien und Kroatien. Die zweite Variante ist ein kombiniertes System aus Marktpreis und Grünstromzertifikaten, welches zum Beispiel in Polen angewendet wird. In diesem Fall erhält der Ökostromproduzent den üblichen Marktpreis für den eingespeisten Strom, und darüber hinaus für jede Kilowattstunde ein so genanntes Grünstromursprungszertifikat, das an der Börse handelbar ist. Die Summe der beiden Erlöse ergibt einen

Tarif, der in der Höhe dem Fixtarif entspricht. Das zweite nationale Förderinstrument das AWP in Anspruch nimmt, ist eine Steuererleichterung durch die Tätigkeit in einer Sonderwirtschaftszone in Polen. In dieser Zone erhält das Unternehmen einen zeitlich begrenzten, geringeren Steuersatz (Zobernig, 2008).

a. Hindernisse bei der Inanspruchnahme von nationalen Förderungen im Zielland

Die Schwierigkeiten die Doka bei der Abwicklung der nationalen Förderung erlebt hat, waren dahingehend, dass die zuständige Behörde lange keine Entscheidung über die Gewährung der Förderung gefällt hatte, und dass die Investitionen erst ab Zusage der Förderung zuerkannt wurden. Dadurch dass der Entscheidungsprozess lange gedauert hat, wurde das Projekt behindert und verzögert (Maderthaner, 2008). Bei der Inanspruchnahme der Steuerbefreiung, die Greiner in der Sonderwirtschaftszone erhalten hatte, wurden die hohen Auflagen als Hindernis wahrgenommen. Ein Beispiel dafür sind die Verrechnungspreisvorschriften, die ein Unternehmen dazu zwingen, innerhalb des Konzerns marktübliche Transferpreise zu verrechnen, die teilweise strenger sind als in Österreich. Der Effekt dieser Regelungen ist eine Verminderung des Gewinns, der die Vorteile der Steuerbefreiung nachhaltig reduziert (Götschhofer, 2008). Für Zizala sind die Formalismen und Abläufe auf der einen Seite hinderlich, werden teilweise sogar positiv wahrgenommen, da sich das Unternehmen auf die Anforderungen einstellen kann. Ein Faktor der den Förderprozess des Unternehmens erschwerte, war der häufige Personalwechsel in den Antragsstellen der slowakischen Investitionsagentur. Da sich das Förderwesen in den neuen EU-Mitgliedsstaaten allerdings laufend stark verändert, ist es notwendig, immer auf dem neuesten Stand zu bleiben (Habermann, 2008). Das größte Hindernis bei der Inanspruchnahme der nationalen Tarifförderungen durch die Firma AWP ist der Informationsprozess in der Anfangsphase, und die Beantragung, die sehr aufwendig ist. Da Ökostrom in jedem Land unterschiedlich gestützt wird, müssen die Gesetze der Staaten auf ihre Relevanz für das Unternehmen hin untersucht werden (Zobernig, 2008).

b. Gründe für keine Inanspruchnahme von nationalen Förderungen im Zielland

Es wurde von ECE keine nationale Förderung in Anspruch genommen, da nationale Förderinstrumente stark auf die Schaffung von Arbeitsplätzen, und weniger auf Sachinvestitionen ausgerichtet sind. Für die Unternehmensbeteiligungen gibt es daher kaum Fördermöglichkeiten auf nationaler Ebene (Humer, 2008).

11.5.8 Einfluss der Förderung auf die Internationalisierungsstrategie

Ein Einfluss auf die Internationalisierungsstrategie konnte bei drei der fünf befragten Unternehmen identifiziert werden. Der Einfluss bezog sich dabei in erster Linie auf die Wahl des Investitionslandes, bei einem Unternehmen auch auf die Wahl der Region in der die Investition getätigt werden sollte.

Bei Doka hatte die Existenz von Fördermöglichkeiten im Zielland keinen Einfluss auf die Internationalisierungsstrategie. Die Steuererleichterung wurde für einen Ausbau des bestehenden Werkes gewährt, wodurch keine Standortwahl zu treffen war. Grundsätzlich werden die strategischen Entscheidungen des Unternehmens nicht durch Förderungen beeinflusst, sie stellen nur eine zusätzliche Finanzierungsmöglichkeit dar. Der Grund dafür ist, dass öffentliche Finanzmittel langfristig nicht relevant für die Rentabilität eines Standortes oder einer Investition sind (Maderthaner, 2008).

Für Greiner war die Existenz von Förderungen weder ausschlaggebend für die Entscheidung zu internationalisieren, noch für die Wahl der Unternehmensstandorte im Ausland. Im Fall des polnischen Produktionswerks in der Sonderwirtschaftszone wurde kein neuer Betrieb aufgebaut, sondern ein bestehendes Werk akquiriert. Die Wahl des Standortes erfolgte dort aufgrund der Strukturen des übernommenen Unternehmens, das ähnliche Produkte wie Greiner produzierte, und gute Zugänge zu Rohstoffen und Lieferanten hatte. Die Förderung wurde für den Ausbau des Werkes und die damit verbundene Arbeitsplatzschaffung gewährt. Die Internationalisierungsstrategie von Greiner ist insofern unabhängig von der Existenz von Subventionen und anderen Investitionsanreizen, da einerseits, aufgrund der Unternehmensgröße, in den letzten Jahren nur wenige Fördergelder lukriert werden konnten, andererseits weil die Förderintensitäten nicht hoch genug für einen Anreiz sind. Darüber hinaus sind Subventionen und andere Begünstigungen in der Regel an strenge Vorschriften gebunden, die einen negativen Einfluss auf die Rentabilität des Projektes haben. Die Restriktionen für die Gewährung der Förderung sind oftmals auch mit unternehmensstrategischen Maßnahmen und Zielen nicht vereinbar. Im Idealfall dient eine Förderung der Unterstützung von zuvor festgelegten Strategien, indem die Amortisation der Investition schneller erreicht werden kann (Götschhofer, 2008).

Im Gegensatz zu Doka und Greiner boten die Förderinstrumente im Ausland für Zizala durchaus einen Anreiz, einen Teil der Produktion nach Osteuropa zu verlegen. Die Entscheidung, eine Direktinvestition in dieser Region zu tätigen, wurde im Vorfeld getroffen, aufgrund der fehlenden Fördermöglichkeiten in Österreich. Da die Slowakei, durch die Befreiung von der Körperschaftssteuer, dem Unternehmen einen attraktiven Standort anbieten konnte, wurde die Investition dort getätigt (Habermann, 2008). Für Austrian Wind Power ist die Existenz einer Ökostromförderung eine zwingende Grundvoraussetzung für die Investition. Der Standort eines Windparks ist davon abhängig, ob das Land ein gesichertes Tarifmodell anbietet, das für mindestens 10 bis 15 Jahre gültig ist. Die Slowakei war lange Zeit kein relevantes Investitionsland da zwar eine Förderung angeboten wurde, allerdings immer nur für ein Jahr. In so einem Fall ist das Risiko zu hoch dass der Tarif abgesetzt wird, wodurch sich die Investition nicht mehr rentiert. Für das Unternehmen hängt damit die Auswahl des Landes, in dem investiert wird, von der Existenz von Fördermöglichkeiten ab, nicht aber die Auswahl der Region. Der Standort innerhalb eines Staates hängt von den geografischen und klimatischen Bedingungen ab, da das Windaufkommen mit der dritten Potenz in die Wirtschaftlichkeit des Projektes eingeht (Zobernig, 2008).

Im Fall von ECE hatte die Förderung nur im speziellen Fall der übernommenen Landwirtschaftsbetriebe einen Einfluss auf ihre Unternehmensstrategie. Da es bei den meisten Akquisitionen des Unternehmens keine Fördermöglichkeiten gibt, spielen diese bei der Auswahl der Investition im Normalfall keine Rolle. Der Kauf der estischen Landwirtschaftsbetriebe wäre allerdings ohne die Existenz der EU-Fördermittel nicht möglich, oder wirtschaftlich nicht rentabel gewesen. Die Investitionsentscheidung war von den Fördermitteln geprägt, deren Höhe in die Investitionskalkulationen miteinbezogen wurde. Der Einfluss auf den Investitionsstandort war insofern gegeben, als dass bewusst Landwirtschaftsbetriebe aus strukturschwachen Regionen erworben wurden, da in diesen Gebieten die Förderungen höher sind. Voraussetzung war allerdings, dass die Produktionskosten dort nicht höher als in anderen Regionen sind (Humer, 2008).

11.5.9 Informationsquellen für Förderungen

Die Hauptinformationsquellen der untersuchten Unternehmen stellen externe Berater in Form von Beratungsunternehmen, Förderstellen und Banken dar. In zwei Unternehmen wurde ein Mitarbeiter für die Identifizierung und Abwicklung von Förderungen eingestellt.

Doka verfügt über einen eigenen Förderungsbeauftragten innerhalb der Finanzabteilung, der die Förderungen des gesamten Konzerns abwickelt. Fallweise werden externe Beratungen in Anspruch genommen, aber der Grossteil erfolgt durch den Mitarbeiter im Unternehmen (Maderthaner, 2008). Für Greiner waren Förderungen lange Zeit kein Thema, weil die Grundeinstellung vorherrschte, dass es keine passenden Förderungen für das Unternehmen gibt. Fallbezogen wurden externe Berater, wie Banken und Förderstellen, konsultiert. Ohne die Unterstützung dieser Institutionen wäre eine Inanspruchnahme von Fördermitteln nicht möglich gewesen. Vor kurzer Zeit wurde ein Mitarbeiter mit der Förderthematik betraut, der durch Literaturrecherche, Seminare und Weiterbildungen Investitionsanreize für das Unternehmen identifiziert (Götschhofer, 2008). Die Informationsquellen im Fall von Zizala stellten die nationalen Investitionsagenturen der jeweiligen Länder, sowie externe Beratungsunternehmen, dar. Die externe Beratung wurde von Zizala für die Suche nach Fördermöglichkeiten, und teilweise für die Abwicklung des Projekts in Anspruch genommen. Die Unterstützung war allerdings nicht in dem Ausmaß hilfreich wie erwartet (Habermann, 2008). Austrian Wind Power bezieht Informationen über EU-Förderungen direkt bei einem Förderbeauftragten in Brüssel, für die lokalen Tarifförderungen werden Juristen von internationalen Kanzleien konsultiert. Die externe Beratung ist für das Unternehmen sehr wichtig, da im Falle der Ökostromförderung ein Gutachten über das nationale Ökostromgesetzes benötigt wird das nicht nur übersetzt, sondern auch interpretiert werden muss. Da die relevanten Förderungen für den Unternehmensgegenstand sehr speziell sind, kommen allgemeine Informationsquellen nicht in Frage (Zobernig, 2008). Bei ECE erfolgte die Information in Bezug auf die Fördermöglichkeiten für die Landwirtschaft lokal durch einen Mitarbeiter, der mit der Förderthematik betraut wurde, für die österreichischen Internationalisierungsförderungen werden die finanzierenden Banken konsultiert. Externe Beratung wurde von ECE für die Suche nach Fördermitteln und deren Abwicklung nicht in Anspruch genommen (Humer, 2008).

11.6 Zusammenfassung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse

Die Ergebnisse der qualitativen Interviews gaben einen Einblick in die Unternehmenspraxis bei der Expansion in zentral- und nordosteuropäische Länder und die Inanspruchnahme von Internationalisierungsförderungen. In der Tabelle 46 werden noch einmal die Internationalisierungsgründe, Markteintrittsformen, Markteintrittsbarrieren und Förderungen der befragten Unternehmen zusammengefasst:

Firma	Internationalisierungsgründe	Standortwahl	Markteintrittsform	Markteintrittsbarrieren	Förderungen
Doka GmbH	Wachstum Absatzmarkt Kundennähe	Absatzmarkt Lohnkosten	Neugründung	Personal Korruption Bürokratie Kultur, Sprache	Österr. und nationale Förderung
Greiner AG	Wachstum Absatzmarkt Beschaffungsmarkt	Lohnkosten Absatzmarkt Beschaffungsmarkt Kundennähe	Export Akquisition Joint Venture	Bürokratie Korruption Kultur, Sprache Kaufkraft Personal	Österr. und nationale Förderung
Zizala GmbH	Wachstum Kundendruck	Lohnkosten Förderungen Kundendruck	Neugründung	Kultur, Sprache Personal	Österr. und nationale Förderung
Austrian Wind Power GmbH	Wachstum Wirtschaftspolitik	Wirtschaftspolitik Förderungen Absatzmarkt Geologie	Joint Venture	Bürokratie Kultur, Sprache Konkurrenz	Nationale und EU Förderung
ECE AG	Wachstum Unternehmermotive	Wirtschaftswachstum Wirtschaftspolitik Förderungen	Akquisition Joint Venture	Korruption Kultur, Sprache	Österr. und EU Förderung

Tabelle 46: Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

(Eigene Darstellung)

Einige Ansätze des Theorieteils konnten durch die Ergebnisse der quantitativen Unternehmensbefragung gestützt werden, andere wiesen Widersprüchlichkeiten auf. Auffällig ist, dass bei den unternehmensinternen Internationalisierungsmotiven das Wachstumsmotiv von allen befragten Unternehmen genannt wurde. Bei ECE kommt eine Präferenz des Unternehmers für die institutionellen Faktoren in Zentral- und Nordosteuropa hinzu, bei den externen Faktoren stehen für die Unternehmen unterschiedliche Motivationen im Vordergrund. Diese reichen dabei von Absatzmarkt-

über Beschaffungsmarktfaktoren bis hin zur Ausnützung eines investitionsfreundlichen, wirtschaftspolitischen Umfelds.

Die Standortentscheidungen der interviewten Unternehmen basieren in erster Linie auf dem Lohnkostenvorteil der zentral- und nordosteuropäischen Länder. Es wurde zwar auf die sinkende Relevanz dieses Faktors, aufgrund der Anpassung der Löhne an das EU-Niveau, hingewiesen, jedoch ist dieser Standortfaktor für die Produktionsbetriebe immer noch existent. Wie im theoretischen Teil dieser Arbeit prophezeit, spielt der Absatzmarkt in Zentral- und Nordosteuropa eine gewichtige Rolle für die Internationalisierung in diese Region. Durch Übersättigung des westeuropäischen Marktes hat sich ein Großteil der befragten Unternehmen für eine Ostexpansion entschieden. Überraschenderweise wurde von drei der interviewten Unternehmen die Existenz von Investitionsförderungen als zentraler Faktor der Standortentscheidung angegeben. Darüber hinaus liefern das sichere wirtschaftspolitische Umfeld und das Netzwerk von geeigneten Rohstofflieferanten einen Anreiz, Investitionen in Zentral- und Nordosteuropa zu tätigen. Weder die Qualität der Arbeitskräfte noch Infrastruktur, Konkurrenz, Agglomeration oder günstige Steuersysteme wurden von den Unternehmen genannt.

Die Gründe für die Wahl der jeweiligen Markteintrittsstrategie zeigen, dass beim Eintritt in Form von neu gegründeten Tochtergesellschaften, die innerbetriebliche Erfahrung in Zentral- und Nordosteuropa, und die Existenz von ausreichenden Informationen, den Ausschlag für die Entscheidung gaben. Joint Ventures sind, im Gegensatz zu den Erkenntnissen der Literaturquellen, bei den befragten Unternehmen nach wie vor eine sehr beliebte Internationalisierungsform, da es durch eine Kooperation zu einem Zugang zu Netzwerken und zur Ausnutzung von Know-how und Markterfahrung kommt. Die Wahl der kooperativen Markteintrittsformen erfolgte in erster Linie aufgrund von fehlenden Ressourcen im Unternehmen. Der Einfluss von Institutionellen Faktoren oder der Unternehmensstrategie konnte nicht festgestellt werden. Der Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit ist typisch für KMU, die im Rahmen der Fallstudie nicht untersucht wurden.

Bei der Untersuchung der Markteintrittsbarrieren zeigte sich, dass für alle befragten Unternehmen die kulturellen und sprachlichen Barrieren ein Hindernis darstellten. Die Probleme mit der Qualifikation des Personals beziehen sich allerdings meist auf die kaufmännischen Fähigkeiten, wie bereits im Theorieteil präsentiert. Kulturelle und wirtschaftliche Barrieren bereiten damit den Unternehmen die größten Schwierigkeiten

im Laufe ihres Internationalisierungsprozesses. Die institutionellen Barrieren sind in erster Linie in Form von langwierigen und bürokratischen Abläufen zu finden, die Korruption wird von einem Großteil der Firmen als hinderlich wahrgenommen. Die Internationalisierung der befragten Unternehmen in den zentral- und nordost-europäischen Raum verlief konzentrisch, ausgehend von den österreichischen Nachbarstaaten. Obwohl von den Unternehmen keine internen Barrieren genannt wurden, lässt die Tatsache, dass die jeweils ersten Auslandsmärkte, die angrenzenden Staaten Tschechien und Slowakei darstellten, die Vermutung zu, dass mentale Barrieren bei geografisch entfernten Ländern eine Rolle spielten.

Die Fallstudien zeigen, dass Förderinstrumente österreichischer Institutionen, aufgrund der einfachen Beantragung und Abwicklung, von den meisten befragten Unternehmen in Anspruch genommen wurden. Im Gegensatz dazu, ist die Barriere für EU-Förderungen deutlich höher, was durch die komplizierten Abläufe und die fehlenden Informationen über die Relevanz der Subventionen für das Unternehmen begründet ist. Bei nationalen Fördermitteln erscheinen die Prozesse transparenter, da mehr Informationsquellen und unterstützende Institutionen vorhanden sind.

Durch die Befragung der Unternehmen, wurde der Eindruck gewonnen, dass die Bedeutung von Fördermöglichkeiten für Unternehmen von der Branche und der konkreten Unternehmenssituation abhängig ist. Für Unternehmen der Ökoenergiebranche stellen Subventionen eine Grundvoraussetzung für eine Auslandsinvestition dar, da die Produktion des Stroms sonst nicht rentabel, und damit eine Internationalisierung nicht möglich wäre. Bei Produktionsunternehmen steht die Standortentscheidung aufgrund von Absatz- und Beschaffungsmarktfaktoren im Vordergrund, Förderungen werden nur von ausgewählten Unternehmen in die Investitionsplanung miteinbezogen. Überraschenderweise können auch Immobilien- und Beteiligungsunternehmen indirekt von Investitionsförderungen profitieren, wie der abweichende Fall von ECE zeigt. Obwohl die meisten Förderinstrumente auf Investitionen in Produktionsbetriebe oder Exporte ausgelegt sind, gibt es auch für andere Branchen Möglichkeiten, von öffentlichen Geldern zu profitieren.

12 Schlussbetrachtung

Die zentral- und nordosteuropäischen Staaten stellen seit der Transformation der Länder von der Planwirtschaft unter dem kommunistischen System, hin zu einer offenen Marktwirtschaft, wichtige Internationalisierungsziele der österreichischen Unternehmen dar. Durch die Osterweiterung der Europäischen Union im Jahr 2004, konnte der erfolgreiche Aufholprozess der Regionen fortgesetzt werden. Die Konzentration der finanziellen Ressourcen der EU auf die neuen Mitgliedstaaten eröffnet den Unternehmen, insbesondere seit dem Beginn der neuen Förderperiode neue Möglichkeiten von dem Wachstum dieser Regionen zu profitieren.

Im Gegensatz zur Literatur, die auf eine sinkende Relevanz von Joint Ventures hinweist, stellt diese kooperative Internationalisierungsform für einen Großteil der befragten Unternehmen immer noch eine wichtige Alternative für den Eintritt in den zentral- und nordosteuropäischen Raum dar. Die Strategie basiert meist auf der Ausnützung der komplementären Ressourcen und Kenntnisse, sowie auf dem Zugang zu den nationalen Netzwerken im Zielland. Die Entscheidung für eine 100%ige Tochtergesellschaft fiel nur, wenn das Unternehmen genügend Kontakte und Erfahrungen in dem Markt hatte, und die notwendigen Ressourcen vorhanden waren. Den Grund für die Dominanz von Direktinvestitionsformen gegenüber Exporten ist in der Tatsache zu finden, dass es sich bei den untersuchten Unternehmen um Großunternehmen handelt, für die aufgrund ihres finanziellen Hintergrunds der Eintritt über Exporte nicht notwendig ist.

Die Hauptgründe der befragten Unternehmen nach Zentral- und Nordosteuropa zu expandieren sind in den, bereits in der Literatur erwähnten Lohnkostenvorteilen und Absatzmarktfaktoren zu finden. Allerdings wird auf die Veränderung dieser Faktoren, aufgrund der Entwicklung der Märkte, hingewiesen. Die Dominanz von Produktionszielen aufgrund der Faktorkostenunterschiede rückt in den Hintergrund, Absatzmarktziele werden durch die Erhöhung der Kaufkraft immer wichtiger für die Unternehmen.

Die Fallstudien zeigen, dass sich die Auswahl der Fördermittel bisher größtenteils auf österreichische und nationale Internationalisierungsförderungen beschränkte, deren Identifikation und Abwicklung unkomplizierter erscheint. Mit einigen Verzögerungen starten Anfang 2008 die Ausschreibungen der meisten operationellen Programme der EU-Mitgliedsstaaten, bei denen österreichische Unternehmen mit einem Standort im

Zielland teilnehmen können. Die operationellen Programme der EU-Mitgliedsstaaten zeigen, dass die unterschiedlichsten Investitionen, wie der Aufbau und die Erweiterung von Betrieben, Forschungs-, Entwicklungs- und Umweltschutzmaßnahmen sowie die Aus- und Weiterbildung von Arbeitskräften gefördert werden. Durch den Ausbau und die Modernisierung der Infrastruktur werden umfangreiche öffentliche Ausschreibungen für diesen Bereich erwartet. In den Unternehmen werden diese Veränderungen durchaus wahrgenommen, und durch die Einstellung von Mitarbeitern, die mit dem Förderthema betraut werden, ist in einigen Firmen ein zunehmendes Interesse für diese Finanzierungsquelle zu erkennen. Mit der Beschreibung der Fördermittel, die in den zentral- und nordosteuropäischen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union zu lukrieren sind, sollen die Möglichkeiten für Unternehmen dargestellt werden, die Finanzierung durch öffentliche Gelder zu erleichtern. Das Ausmaß, in dem eine Firma von diesen Maßnahmen profitieren kann, ist von der jeweiligen Unternehmenssituation abhängig. Aus diesem Grund wird Investitionsförderungen auch eine unterschiedliche Gewichtung bei der Standortentscheidung zugeteilt, wie aus den Fallstudien klar ersichtlich ist.

Die aufgetretenen Hindernisse bei der Internationalisierung waren in erster Linie auf die kulturellen und sprachlichen Unterschiede zurückzuführen. Durch Anpassungsmaßnahmen konnten diese aber von jedem Unternehmen erfolgreich gelöst werden. Die Untersuchungen zeigen, dass trotz Verbesserungen im Bildungsbereich, noch immer Qualifikationsdefizite in den kaufmännischen Fähigkeiten der zentral- und nordosteuropäischen Arbeitnehmer bestehen. Die Beurteilung der Korruption in den einzelnen Ländern ist relativ deckungsgleich im dem „Corruption Perceptions Index“, und behindert nach wie vor den Eintritt in diese geografische Region.

Zusammenfassend kann hervorgehoben werden, dass die Internationalisierungsstrategie in die Länder Zentral- und Nordosteuropas von unterschiedlichen Determinanten beeinflusst wird. Die Relevanz von Markteintrittsstrategien, Standortfaktoren und Förderinstrumenten hängt in hohem Maße von der individuellen Unternehmenssituation ab. Je nach Erfahrungsstand und Ressourcenausstattung sind unterschiedliche Internationalisierungsformen von Vorteil, die Attraktivität eines Unternehmensstandortes wird stark vom Unternehmensgegenstand beeinflusst.

Anhang

Anhang I - Kontaktdaten und Adressen

Österreich

	<p>Österreichische Kontrollbank AG (OeKB) Am Hof 4, Strauchgasse 3, 1011 Wien Tel: +43 1 53127 - 0 Fax: +43 1 53127 – 5698 E-Mail: oeffentlichkeitsarbeit@oekb.at Internet: www.oebk.at</p>
	<p>Austria Wirtschaftsservice GmbH (aws) Ungargasse 37, 1030 Wien Tel: +43 1 501 75 – 100 Fax: +43 1 501 75 – 900 Email: office@awsq.at Internet: www.awsq.at</p>
	<p>Österreichischer Exportfonds GmbH Strauchgasse 1-3, 1014 Wien Tel: +43 1 712 61 51 – 0 Fax: +43 1 712 61 51 -2930 Email: exportfonds@exportfonds.at Internet: www.exportfonds.at</p>
	<p>Wirtschaftskammer Österreich (WKO) Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien Tel: +43 5 90 900 Email: awo@wko.at Internet: www.wko.at; www.go-international.at</p>

	<p>Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) Stubenring 1, 1011 Wien Tel: +43 1 171100-0 Email: service@mbwa.gv.at Internet: www.bmwa.gv.at</p>
---	---

Estland

	<p>Estonian Investment Agency (Enterprise Estonia) Liivalaia 13/15, 10118 Tallinn, Estonia Tel. +372 6 279 700 Fax. +372 6 279 747 Email: invest@eas.ee Internet: www.investinestonia.com, www.eas.ee</p>
---	---

	<p>Ministry of Finance of the Republic of Estonia Suur Ameerika 1, Tallinn 15006, Estonia Tel: +372 6 113 448 Email: Struktuurifondid@fin.ee Internet: www.fin.ee</p>
---	---

	<p>Ministry of Economic Affairs and Communications of Estonia Harju 11, 15072 Tallinn, Estonia Tel: +372 62 56 342 Fax: +372 6 313 660 Email: info@mkm.ee Internet: www.mkm.ee</p>
---	---

	<p>Ministry of the Environment of Estonia Narva mnt 7a, 15172 Tallinn, Estonia Tel: +372 6262802 Fax: +372 6262801 Email: min@envir.ee Internet: www.envir.ee</p>
---	---

**Estonian Ministry of the Interior**

Pikk 61, 15065 Tallinn, Estonia

Tel: +372 612 5008

Fax: +372 612 5010

Email: info@siseministeerium.eeInternet: www.siseministeerium.ee**Estonian Ministry of Education and Research**

Munga 18, 50088 Tartu, Estonia

Tel: +372 735 0222

Email: hm@hm.eeInternet: www.hm.ee**Estonian Ministry of Foreign Affairs**

Islandi väljak 1, 15049 Tallinn, Estonia

Tel: +372 6 377 000

Email: vminfo@vm.eeInternet: www.vm.ee**Credit and Export Guarantee Fund KredEx**

Pärnu Street 67b, 10134 Tallinn, Estonia

Tel: +372 6819 950

Fax: +372 6819 951

Email: kredex@kredex.eeInternet: www.kredex.ee**Österreichische Botschaft in Estland**

Vambola 6, 10114 Tallinn, Estonia

Tel +372 6 27 87 40

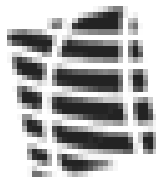
Fax. +372 6 31 34 65

Email: Tallinn-ob@bmeia.gv.atInternet: www.austrianembassy.ee

Lettland

	<p>Investment and Development Agency of Latvia (LIAA) Perses 2, 1442 Riga, Latvia Tel. +371 67039400 Fax. +37 67039401 Email: liaa@liaa.gov.lv Internet: www.liaa.gov.lv</p>
	<p>State Regional Development Agency (SDRA) Elizabetes iela 19, 1010 Riga, Latvia Tel. +371 7079001 Email: vraa@vraa.gov.lv Internet: www.vraa.gov.lv</p>
	<p>Ministry of Finance of the Republic of Latvia Smilsu street 1, 1919 Riga, Latvia Tel: +371 7095502 Fax: +371 7095503 Email: Info@fm.gov.lv Internet: www.fm.gov.lv , www.esfondi.lv</p>
	<p>Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Latvia K.Valdemara street 3, 1395 Riga, Latvia Tel: +371 7 016-201 Fax: +371 7828-121 Email: mfa.cha@mfa.gov.lv Internet: www.am.gov.lv</p>
	<p>Österreichische Botschaft in Lettland Elizabetes iela 15-4, 1010 Riga, Latvia Tel: +371 7 21 61 25 Fax: +371 7 21 61 26 Email: Riga-ob@bmeia.gv.at</p>

Litauen

**Lithuanian Development Agency (LDA)**

Jogailos str. 4, 01116 Vilnius, Lithuania

Tel: +3705 262 7438

Fax: +3705 212 0160

Email: info@lda.ltInternet: www.lda.lt**INVEGA**

Zalgirio g. 92, 09303 Vilnius, Lithuania

Tel: +3705 210 7510

Fax: +3705 210 7511

Email: info@invega.ltInternet: www.invega.lt**Ministry of Economy Republic of Lithuania**

Gedimino pr. 38/2, 01104 Vilnius, Lithuania

Tel: +3705 262 5515

Fax: +3705 262 9412

Email: kanc@ukmin.ltInternet: www.ukmin.lt**Ministry of Finance of the Republic of Lithuania**

J.Tumo-Vaizganto 8A/2, 1512 Vilnius, Lithuania

Tel: +370 5 239 0000

Fax: +370 5 279 1481




Email: finmin@finmin.ltInternet: www.finmin.lt**Lithuanian Business Support Agency
Lietuvos Verslo Paramos Agentūra (LVPA)**

Gedimino Ave. 38/2, 01104 Vilnius, Lithuania

Phone +370 5 268 7401

Fax +370 5 268 7409

Email: Info@lvpa.ltInternet: www.lvpa.lt/

	<p>The Klaipeda Free Economic Zone Management Company Pramones str. 8, 94102 Klaipeda, Lithuania Tel: +370 46 312 163 Fax: +370 46 400 014 Email: office@fez.lt Internet: www.fez.lt</p>
	<p>Kaunas Free Economic Zone Terminalo str. 3, Biruliskiu v., 54469 Kaunas region, Lithuania Tel: +370 37 399 299 Fax: +370 37 399 199 Email: petruzis@ftz.lt Internet: www.ftz.lt</p>
	<p>Österreichische Botschaft in Litauen Gaono 6, 01131 Vilnius, Lithuania Tel: +3705 266 05 80 Fax: +3705 279 13 63 Email: wilna-ob@bmeia.gv.at Internet: www.aussenministerium.at/wilna</p>

Polen

	<p>Polish Agency for Information and Investment (PAIZ) Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiZ) Bagatela Street 12, 00-585 Warszawa, Poland Tel: +4822 334 99 0 Fax: +4822 334 99 99 Email: invest@paiz.gov.pl Internet: www.paiz.gov.pl</p>
---	---


Ministry of Regional Development of Poland

Wspólna 2/4, 00-926 Warszawa, Poland

Tel: +4822 461 30 00

Fax: +4822 461 3263

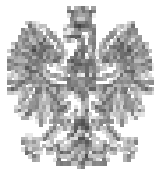
 Internet: www.mrr.gov.pl,

www.funduszestrukturalne.gov.pl

Ministry of Economy Poland

Pl. Trzech Kryzy 3/5, 00-507 Warszawa, Poland

Tel: +4822 693 50 00

 Internet: www.mg.gov.pl

Ministry of Finance of Poland

ul. Światokrzyska 12, 00-916 Warszawa, Poland

Tel: +4822 694 55 55

 Email: kancelaria@mofnet.gov.pl

 Internet: www.mf.gov.pl

Österreichische Botschaft in Polen

ul. Gagarina 34, 00-748 Warszawa, Poland

Tel. +4822 841 00 81

Fax. +4822 841 00 85

 Email: Warschau-ob@bmeia.gv.at

 Internet: www.aussenministerium.at/warschau

Slowakei


Slovak Investment and Trade Development Agency (SARIO)

Martin Čeková 17, 821 01 Bratislava, Slovak Republic

Tel: +421 2 58 260 100 - 101

Fax: +421 2 58 260 109

 Email: sario@sario.sk

 Internet: www.sario.sk

 <p>SLOVENSKÁ ZÁRUČNÁ A ROZVOJOVÁ BANKA</p>	<p>Slovak Guarantee- and Deelopment Bank (SZRB) Slovenská Záručná a Rozvojová Banka Štefánikova 27, 814 99 Bratislava, Slovak Republic Tel: +4212 572 92 241 Fax: +4212 524 99 912 Email: info@szrb.sk Internet: www.szrb.sk</p>
	<p>Ministry of Economy of the Slovak Republic Mierová 19, 827 15 Bratislava 212, Slovak Republic Tel: +421 2 48541111 Email: info@economy.gov.sk Internet: www.economy.gov.sk</p>
 <p>Ministerstvo financií Slovenskej republiky</p>	<p>Ministry of Finance of the Slovak Republic Štefanovičova 5, 817 Bratislava, Slovak Republic Tel: +421 2 5958 1111 Fax: +421 5249 8042 Email: inform@mfsr.sk Internet: www.finance.gov.sk</p>
 <p>MVRR SR MINISTERSTVO VÝSTAVBY A REGIONÁLNEHO ROZVOJA SLOVENSKEJ REPUBLIKY</p>	<p>Ministry of Regional Development of the Slovak Republic Prievozská 2/B, 825 25 Bratislava 26, Slovak Republic Tel: +421 2 583 17 111 Email: informacie@build.gov.sk, strukturnefondy@build.gov.sk Internet: www.build.gov.sk, http://www.strukturnefondy.sk/</p>

 <p>MINISTERSTVO DOPRAVY, POŠT A TELEKOMUNIKÁCIÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY</p>	<p>Ministry of Transport, Post and Telecommunications of the Slovak Republic Námetie slobody č 6, 81005 Bratislava 15, Slovak Republic Tel: +421 2 5949 4111 Fax: +421 2 5249 4794 Email: info@telecom.gov.sk Internet: www.telecom.gov.sk</p>
	<p>Ministry of Environment of the Slovak Republic Nám. L. Štúra 1, 81235 Bratislava, Slovak Republic Tel: +421 2 5956 1111 Email: info@enviro.gov.sk Internet: www.enviro.gov.sk</p>
	<p>Ministry of Education of the Slovak Republic Stromová 1, 81330 Bratislava, Slovak Republic Tel: +421 2 5937 4111 Email: info@minedu.sk Internet: www.minedu.sk</p>
	<p>Government Office of the Slovak Republic Námetie slobody 1, 81370 Bratislava, Slovak Republic Tel: +421 2 5729 5111 Fax: +421 2 5249 7595 Email: urad@government.gov.sk Internet: www.vlada.gov.sk</p>
	<p>Ministry of Health of the Slovak Republic Limbóva 2, 83752 Bratislava, Slovak Republic Tel: +421 2 593 73 111 Fax: +421 2 547 77 983 Email: office@health.gov.sk Internet: www.health.gov.sk</p>

	<p>Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic Spitalska 4-6, 81643 Bratislava, Slovak Republic Tel: +421 2 5975 1111 Fax: +421 2 5296 1528 Email: okv@employment.gov.sk Internet: www.employment.gov.sk</p>
	<p>Österreichische Botschaft in der Slowakischen Republik Ventúrska 10, 811 01 Bratislava, Slovak Republic Tel: +421 2 5930 15 00 Fax: +421 2 5443 2486 Email: pressburg-kf@bmeia.gv.at Internet: www.embassyaustria.sk</p>

Tschechien

	<p>Czech Investment Agency - CzechInvest Stepanska 15, 120 00 Prague, Czech Republic Tel. +420 296 342 500 Fax: +420 296 342 502 Email: info@czechinvest.org Internet: www.czechinvest.org</p>
	<p>Czech- Moravian Guarantee and Development Bank (CMZR) Jeruzalémská 964/4, Prague 1, Czech Republic Tel. +420 255 721 111 Fax. +420 255 721 110 Email: info@cmzrb.cz Internet: www.cmzrb.cz</p>

 <p>Ministerstvo zahraničních věcí</p>	<p>Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic Ministerstvo zahraničních věcí ČR Loretánské náměstí 5 , 110 00 Praha 1, Czech Republic Tel: +420 224181111 Email: info@czv.cz Internet: www.mzv.cz, www.czech.cz</p>
 <p>Ministerstvo financí ČESKÉ REPUBLIKY spojovatelka: +420 257 041 111</p>	<p>Ministry of Finance of the Czech Republic Letanská 15, 118 10 Praha 1, Czech Republic Tel: +420 25704 1111 Fax: +420 25704 2788 Email: potatalna@mfcz.cz Internet: www.mfcz.cz</p>
 <p>Ministerstvo průmyslu a obchodu</p>	<p>Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic Na Františku 32, 110 15 Praha 1, Czech Republic Tel: +420 224 851 111 Email: mpo@mpo.cz Internet: www.mpo.cz</p>
	<p>Ministry for Regional Development of the Czech Republic Staroměstské nám. 6, 110 15 Prague 1, Czech Republic Tel: +420 224 861 111 Fax: +420 224 861 333 Email: Public@mmr.cz Internet: www.mmr.cz</p>

	<p>Ministry of Transport of the Czech Republic Nábřeží Ludvíka Svobody 12/1222, 11015 Prague 1, Czech Republic Tel: +420 225 131 112 Fax: +420 225 131 184 Email: posta@mdcr.cz Internet: www.mdcrcz</p>
	<p>Ministry of the Environment of the Czech Republic Vršovická 1442/65, 10010 Praha, Czech Republic Tel: +420 2 6712 1111 Fax: +420 2 6731 0308 Email: info@env.cz Internet: www.env.cz</p>
	<p>Ministry of Education, Youth and Sports of the Czech Republic Karmelitská 7-8, 11812 Praha 1, Czech Republic Tel: +420 257 193 111 Email: info@msmt.cz Internet: www.msmt.cz</p>
	<p>Ministry of Labour and Social Affairs of the Czech Republic Na Poříčním právu 1/376, 128 01 Praha 2 Tel: +420-221921111 Fax: +420-224918391 Email: posta@mpsv.cz Internet: www.mpsvcz</p>
	<p>Österreichische Botschaft in der Tschechischen Republik Viktora Huga 10, 15115 Prag 5, Czech Republic Tel. +420 257 09 05 11 Fax. +420 257 31 60 46 Email: Prag-ob@bmeia.gv.at Internet: www.aussenministerium.at/prag</p>

Anhang II – Interviewleitfaden

INTERVIEWLEITFADEN

1. FRAGEN ZUR INTERNATIONALISIERUNG

1.1 In welchem/welchen zentral- und nordosteuropäischen Land/Ländern ist Ihr Unternehmen tätig, und in welcher Form?

1.2 Wann erfolgte der Eintritt in den zentral-/nordosteuropäischen Markt?

1.3 Aufgrund welcher Kriterien erfolgte die Selektion des Ziellandes? Bitte beschreiben Sie die Standortfaktoren näher.

1.4 Welche Motive beeinflussten Ihren Markteintritt? Bitte beschreiben sie die einzelnen Motive näher.

1.5 Welche Markteintrittsstrategie wurde für das gewählt Land/die gewählten Länder angewendet?

1.6 Warum entschieden Sie sich für diese Internationalisierungsform/-formen und welche Faktoren beeinflussten Ihre Wahl der Markteintrittsstrategie?

1.7 Welche internen oder externen Faktoren hemmten den Markteintritt in diese Länder und wie konnten Sie die Barrieren überwinden?

1.8. Welche Informationsquellen wurden für die Internationalisierung in Anspruch genommen?

1.9. Wie beurteilen Sie die Qualität und Quantität der Informationen über den Zentral- und Nordosteuropäischen Raum?

2. FRAGEN ZU FÖRDERUNGEN

2.1. Inanspruchnahme von österreichischen Förderungen

2.1.1 Haben Sie Export- oder Internationalisierungsförderungen von Bund oder Ländern für den Markteintritt in Anspruch genommen? Wenn ja, welche?

2.1.2 Welche Hindernisse mussten Sie bei der Inanspruchnahme der heimischen Förderung überwinden?

2.1.3 Wenn um keine österreichischen Fördermittel angesucht wurde, was waren die Gründe?

2.2. Inanspruchnahme von EU-Förderungen

2.2.1 Wurden EU-Förderungen für die Internationalisierung nach Zentral-/Nordosteuropa in Anspruch genommen?

2.2.2 Welche Hindernisse mussten bei der Inanspruchnahme der EU-Förderung überwunden werden?

2.2.3 Wenn um keine EU-Förderung angesucht wurde, was waren die Gründe?

2.3. Inanspruchnahme von lokalen Förderungen im Zielland

2.3.1 Haben Sie um lokale Förderungen oder Steuererleichterungen im Zielland angesucht? Wenn ja, um welche?

2.3.2 Welche Faktoren empfanden Sie im Rahmen des Förderprozesses als hinderlich?

2.3.3 Wenn um keine lokalen Fördermittel angesucht wurde, was waren die Gründe?

2.4. Einfluss auf die Internationalisierungsstrategie

2.10 Hatte die Existenz von Fördermöglichkeiten einen Einfluss auf Ihre grundlegende Expansionsentscheidung? Wenn ja, welche und wie?

2.11 Beeinflusste das Förderangebot die Wahl des Investitionsstandortes (Land/Region)? Wenn ja, welche Fördermaßnahmen speziell?

2.12 Wo informierten Sie sich über die Fördermöglichkeiten?

2.13 Haben Sie externe Unterstützung für die Förderungen in Anspruch genommen? Wenn ja, wofür und durch wen?

2.14 War die externe Unterstützung für das Projekt hilfreich?

3. ALLGEMEINE FRAGEN

3.1 Welchen Umsatz erwirtschaftete Ihr Unternehmen im letzten Geschäftsjahr?

3.2 Wie hoch ist die Bilanzsumme Ihres Unternehmens?

3.3 Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen angestellt?

3.4 Welche genaue Funktion führen Sie in Ihrem Unternehmen aus?

Anhang III – Kurzzusammenfassung der Diplomarbeit

Die Osterweiterung der Europäischen Union (EU) im Jahr 2004, war ein wichtiger Schritt am Weg zu einem „Gemeinsamen Markt“, der für westeuropäische Unternehmen viele neue Chancen und Möglichkeiten bietet. Bereits vor dem Beitritt zur EU, waren die Länder Zentral- und Nordosteuropas wichtige Internationalisierungsmärkte für österreichische Unternehmen die, nicht zuletzt aufgrund ihrer geografischen Nähe, in den letzten Jahren stark von diesen Wachstumsmärkten profitiert haben. Es kann mit hoher Sicherheit davon ausgegangen werden, dass sich die Investitionen in diese Region noch erhöhen werden, was durch die gestiegene Investitionssicherheit und das Potential, aufgrund von Anpassungsmaßnahmen an den EU-Durchschnitt, begründet ist. Mit dem Beginn der neuen Förderperiode der Europäischen Union am 1. Jänner 2007 werden für internationalisierende Unternehmen nach Zentral- und Nordosteuropa neue Finanzmittel bereitgestellt. Mit Hilfe von unterschiedlichen Fördermaßnahmen soll nicht nur der Wohlstand der Staaten erhöht, sondern durch Schaffung eines attraktiven Unternehmensumfelds, weiterhin Direktinvestitionen aus dem Ausland angezogen werden.

Die Arbeit gibt Unternehmen, die nach Zentral- oder Nordosteuropa expandieren wollen, einen Überblick über die Determinanten der Internationalisierungsstrategie, Marktbarrieren und Internationalisierungsförderungen, anhand derer das Auslandsengagement geplant werden kann. Es wird untersucht, was Firmen dazu motiviert, ihre Geschäftstätigkeiten auf ausländische Märkte zu erweitern, und welche Faktoren die Standortwahl und Markteintrittsstrategie in zentral- und nordosteuropäische Länder beeinflussen. Darüber hinaus werden die Markteintrittsbarrieren in diesen Regionen analysiert, und die Internationalisierungsförderungen von österreichischen Institutionen, der Europäischen Union und den Zielländern zusammengefasst. Im Rahmen einer qualitativen empirischen Studie wird des Weiteren der Einfluss von Internationalisierungsförderungen auf die Internationalisierungsstrategie von fünf österreichischen Unternehmen untersucht.

Anhang IV – Lebenslauf

Persönliche Daten:

Name: Matthissa Hahn
Geburtsdatum/ort: 24.1.1985 in Wien
Nationalität: Österreich

Ausbildung:

Feb. 2007 – Jul. 2007: Auslandssemester
*Universidad Autónoma de Barcelona,
Schwerpunkt: VWL, Unternehmensführung und
Europäische Union*

Okt. 2003 – Apr. 2008: Studium der Internationalen Betriebswirtschaft
*Betriebswirtschaftszentrum der Universität Wien,
Spezialisierung: Corporate Finance und International
Management*

Sept. 1995 – Jun. 2003: Bundesgymnasium Bachgasse Mödling
Fremdsprachlicher und Wirtschaftskundlicher Zweig

Literaturverzeichnis

Literatur

Aghion P., Schankerman M. (1999) Competition, entry and the social returns to infrastructure in transition economies. *Economies of Transition*, Vol. 7, No. 1, 79-101.

Altmann J. (2001) *Außenwirtschaft für Unternehmen*. 2. Auflage, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart.

Alvarez R.E. (2004) Sources of export success in small and medium-sized enterprises: the impact of public programs, *International Business Review*, Vol. 13, 383-400.

Androsch, H. (1996) *Investitionsleitfaden Osteuropa: eine Jahrhundertchance*. Ueberreuter Verlag, Wien.

Ball D.A., (2002) *International business: the challenge of global competition*. 8th Edition, McGraw-Hill, Boston.

Bamberger I., Wrona T. (2002) Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen. In: Macharzina K., Oesterle M.J., *Handbuch Internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 273-314.

Basile R., Castellani D., Zanfei A. (2003) Location choices of multinational firms in Europe: the role of national boundaries and EU policy. Working Paper, University of Urbino.

Békés G. (2004) Location of manufacturing FDI in Hungary: How important are business-to-business relationships? Working Paper, Central European University Budapest.

Benacek V., Gronicki M., Holland D., Sass M. (2000) The Determinants and Impact of Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe: A comparison of survey and econometric evidence. *Journal of United Nations*, Vol. 9, No. 3, New York, p. 163-212.

- Berndt R., Sander M. (1997) Betriebswirtschaftliche, rechtliche und politische Probleme der Internationalisierung durch Lizenzerteilung. In: Macharzina K., Oesterle M.J., Handbuch Internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven. Gabler Verlag, Wiesbaden, 311-534.
- Bevan A., Estrin S., Meyer K. (2004) Foreign investment location and institutional development in transition economies. *International Business Review*, Vol. 13, 43-64.
- Boudier-Bensebaa F., (2005) Agglomeration economies and location choice. Foreign direct investment in Hungary. *Economies of Transition*, Volume 14, No. 4, 605-628.
- Boving, D. (2004) Wandel in den Bedingungen und Strategien zur Erschließung der mittelosteuropäischen Märkte – die Sicht der Wirtschaft. In: Zschiedrich H., Schmeisser W., Hummerl T.R. (Hrsg.) *Internationales Management in den Märkten Mittel- und Osteuropas*. 13-20.
- Brouthers K.D., Brouthers L.E. (2003) Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influence of Transaction Cost Factors, Risk and Trust. *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 5, 1179-1204.
- Brouthers K.D., Nakos G. (2002) Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe. *ET&P*, No.1042-2587, Baylor University, 47-63.
- Burton F., Cross A.R., Rhodes M. (2000) Foreign Market Servicing Strategies of UK Franchisors: An Empirical Enquiry from Transaction Cost Perspectives. *Management International Review*, No. 40, 373-400.
- Campos N.F., Kinoshita Y. (2002) Foreign Direct Investment as Technology Transferred: Some Panel Evidence from the Transition Economies. *The Manchester School*, Vol. 70, No.3, 398-419.
- Crozet M., Mayer T., Mucchielli J.L. (2004) How do firms agglomerate? A study of FDI in France. *Regional Science and Urban Economics*, No. 34, 27-54.
- Cuervo-Cazurra A., Un C.A. (2007) Types of difficulties in internationalization and their consequences. In: Tallman S., *A New Generation in International Strategic Management*. Edward Elgar, Northhampton, 2-14.

- Darskuvienė V., Kacergiuolė A. (2004) Foreign Direct Investment Trends in Lithuania. Motives and Modes of Investing During the Transition Period. Working paper ISSN, 1392-1142.
- Defever F. (2005) Functional Specialisation and the Location of Multinational Firms in the Enlarged Europe. Working Paper, University of Paris.
- Demekas D.G., Horvath B., Ribakova E., Wu Y. (2007) Foreign direct investment in European transition economies – The role of policies. *Journal of Comparative Economics*, Vol. 35, 369-386.
- Dikova D., Van Witteloostuijn A. (2005) Acquisition versus Greenfield Foreign Entry: Diversification Mode Choice in Central and Eastern Europe. Working Paper, Department of International Economics & Business, University of Groningen.
- Djarova J. (2004) Cross-Border Investing. The Case of Central and Eastern Europe, Springer, Netherlands.
- Dunning J.H. (1997) The European Internal Market Programme and Inbound Foreign Direct Investment. *Journal of Common Market Studies*, Vol. 35, No. 2, 190-223.
- Ernst, D. (1999) Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Kooperationsformen und Außenwirtschaftsförderung. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Estrin S., Meyer K. (1998) Entry Mode Choices in Emerging Markets: Greenfield, Acquisition and Brownfield. CEES Working Papers, Copenhagen Business School.
- Estrin M., Meyer K. (2006) Acquisition Strategies in European Emerging Economies. Palgrave Macmillan, Forthcoming.
- Fantapié-Altabelli C. (1996) Herausforderung Osteuropa – Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien. In: Berndt R., Global Management. Springer Verlag, Heidelberg, 191-201.
- Floyd D. (2002) Investment decisions in Eastern Europe: choosing the optimum investment – the case of Poland. *European Business Review*, Vol. 14, No. 2, 98-103.
- Fräss-Ehrfeld C. (2005) Förderungs- und Finanzierungsmöglichkeiten in den zehn neuen EU-Ländern. Linde Verlag, Wien.

- Frauendorfer P., Lanschützer F. (1992) Erfolgreich im neuen Osten – Der strategische Leitfaden für Ihr Ost-Venture. Signum-Verlag, Wien.
- Frenz W. (2007) Handbuch Europarecht. Band 3. Beihilfe- und Vergaberecht. Springer-Verlag Berlin.
- Fuerst-Bjelis B., Stiperski Z. (2006) South Eastern Europe: Discussing quality of life indicators. In: Henkel R. (Hrsg.) South Eastern European Countries on their way to Europe – geographical aspects. Selbstverlag Leibnitz-Institut für Länderkunde, 23-38.
- Gerlach L., Brussig, M. (2004) Wenn der Kunde ins Ausland geht – Option einer Globalisierungsstrategie für Zulieferer. In: V. Behr, M., Semlinger K., Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. ISF München, 99-140.
- Gerring J. (2007) Case Study Research. Principles and Practices. Camebridge University Press, New York.
- Gil A., Nakos G., Brouthers L.E., Brouthers K.D. (2006) Country-specific strategy and new venture form in Central and East Europe. International Business Review, No. 15, 1-13.
- Grogaard B., Gioia C., Benito G.R. (2005) An Empirical Investigation of the Role of Industry Factors in the Internationalization Patterns of Firms. Working paper, SMG WP 9/2005.
- Gutberlet K.L., Knobloch M. (2002) Strategien, Methoden und Techniken der internationalen Marktauswahl. In: Macharzina K., Oesterle M. J., Handbuch Internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven. Gabler Verlag, Wiesbaden, 315-332.
- Hadley R.D., Wilson H.I. (2003) The network model of internationalisation and experimental knowledge. International Business Review, Vol. 13, 697-717.
- Head C.K., Ries J.C., Swenson D.L. (1999) Attracting foreign manufacturing: Investment promotion and agglomeration. Regional Science and Urban Economics, Vol. 29, 197-218.
- Head K., Mayer T. (2004) Market Potential and the Location of Japanese Firms in the European Union. Review of Economics and Statistics, Vol. 86, No. 4, 959-972.

- Herbertz F. (2002) Einflussfaktoren bei internationalen Standortentscheidungsprozessen. Peter Lang - Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main.
- Heschl F., Kirisits M. (2000) Internationalisierung, Wettbewerbsdruck und Arbeitsumfeld. WISO 4/2000, Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Linz.
- Hoppe K.H., Rickes M. (2000) Management von Markteintrittsbarrieren durch kleine und mittlere Unternehmen. In: Von der Oelsnitz D., Markteintrittsmanagement, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Hunya G. (2002) International Competitiveness – Impacts of Foreign Direct Investment on Growth and Restructuring on Central European Transition Economies. Research Report, 284, Vienna Institute for International Economic studies.
- Jensen C., Meyer K. (2004) Foreign Direct Investment and Government Policy in Central and Eastern Europe. Working Paper, Copenhagen Business School.
- Johanson J., Mattson L.G. (1991) Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transactions-cost approach. In: Thompson G., Frances J., Levacic R., Mitchell J., Market Hierarchies and Networks: the coordination of social life. Sage Publications, 256-264.
- Johanson J., Vahlne J. (1990) The Mechanism of Internationalisation. International Marketing Review, Vol. 7, No. 4, 11-24.
- Kinoshita Y., Mody A. (2001) Private information for foreign investment in emerging economies. Canadian Journal of Economics, Vol. 34, No. 2, 449-464.
- Kolman L., Noorderhaven N.G., Hofstede G., Dienes E. (2002) Cross-Cultural Differences in Central Europe. Journal of Managerial Psychology, Vol. 18, No. 1, 78-88.
- Kornai J. (2006) The Great Transformation of Central Eastern Europe – success and disappointment. Economics of Transition, Vol. 14, No. 2, 207-244.
- Kumar S. (2005) EU Förderungen – Förderprogramme für Unternehmen. Wirtschaftskammer Österreich, Wien.
- Kutschker M., Schmied S. (2005) Internationales Management. 4. Auflage, Oldenbourg Verlag, München.

- Lim S.H. (2005) Foreign investment impact and incentive: a strategic approach to the relationship between the objectives of foreign investment policy and their promotion. *International Business Review*, Vol. 14, 61-76.
- Lu J.W., Beamish P.W. (2001) The Internationalization Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6/7, Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, 565-586.
- Macharzina K., Oesterle M.-J. (2002) Das Konzept der Internationalisierung im Spannungsfeld zwischen praktischer Relevanz und theoretischer Unschärfe. In Macharzina K., Oesterle M.-J., *Handbuch Internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 3-22.
- March P. (1997) Internationalisierungsstrategien österreichischer Unternehmen in Zentral- und Osteuropa. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Mayring P. (2002) Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim.
- Meckl R. (2002) Probleme der Gründung von Auslandsgesellschaften. In Macharzina K., Oesterle M.-J., *Handbuch Internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 653-676.
- Meyer M. (2000) Emerging Markets. Markteintrittsstrategien für den Mittelstand: das Beispiel Lateinamerika. Josef Eul Verlag, Lohmar, Köln.
- Meyer K., Tind A., Jacobsen M. (2000) International Internationalization Processes: SME on the way to Eastern Europe. CEES Working Paper No. 37.
- Miller R.R., Weigel D.R. (1972) The Motivation for Foreign Direct Investment. *Journal of International Business Studies*, Vol. 3, No. 2, 67-79.
- Moore B., Tyler P., Elliott D. (1991) The Influence of Regional Development Incentives and Infrastructure on the Location of Small and Medium Sized Companies in Europe. *Urban Studies*, Vol. 28, No. 6, 1001-1026.
- Müller S., Kornmeier M. (2000) Mentale Eintrittsbarrieren: Subjektive Einflüsse auf Art und Weise der präferierten Markteintrittsstrategie. In: Von der Oelsnitz D. (2000) *Markteintrittsmanagement*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 13-42.

- Müller S., Kornmeier M. (2002) Motive und Unternehmensziele als Einflussfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung. In: Macharzina K., Oesterle M. J., Handbuch Internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven. Gabler Verlag, Wiesbaden, 99-130.
- Müller-Stewens G., Lechner C. (1997) Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsform. In: Macharzina K., Oesterle M.J., Handbuch Internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven. Gabler Verlag, Wiesbaden, 231-252.
- Müller-Stewens G., Lechner C. (2002) Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsformen, In: Macharzina K., Oesterle M.J., Handbuch Internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven. Gabler Verlag, Wiesbaden, 381-402.
- Nohl A.M. (2006) Interview und dokumentarische Methode: Anleitung für die Forschungspraxis, 1. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Oppenländer K.H. (1997) Einflussfaktoren der internationalen Standortwahl, in Macharzina K., Oesterle M.J., In: Handbuch Internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Oppenländer K.H. (2002) Einflussfaktoren der internationalen Standortwahl. In: Macharzina K., Oesterle M. J., Handbuch Internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven. Gabler Verlag, Wiesbaden, 361-380.
- Pavlinek P., Smith A. (1998) Internationalization and Embeddedness in East-Central European Transition: The Contrasting Geographies of Inward Investment in the Czech and Slovak Republics. *Regional Studies*, Vol. 32, No. 7, 619-638.
- Perlitz M. (2002) Spektrum internationaler Internationalisierungsformen. In: Macharzina K., Oesterle M.J., Handbuch Internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven. Gabler Verlag, Wiesbaden, 533-550.
- Perlitz M. (2004) Internationales Management, 5. Auflage, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart.
- Pfeffermann G.P., Kisunko G.V., Sumlinski M.A. (1998) Trend in Private Investment in Developing Countries and Perceived Obstacles to Doing Business. Statistics for 1970-1997. Discussion Paper No. 37, 10th Edition.

- Pohl C. (2004) Die Entwicklung der Korruption in Mittel- und Osteuropa. Im Blickpunkt, ifo Dresden, No. 6, 23-25.
- Porter M.E. (1989) Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Porter M.E. (1999) Wettbewerb und Strategie. Econ Verlag, München.
- Pott P. (1983) Direktinvestitionen im Ausland: Investitionsmotive, Standortfaktoren und Hilfsmittel bei der Entscheidung für die optimale Auslandsinvestition. Minerva-Publikation, München.
- Pye R. (1998) Foreign Direct Investment in Central Europe: Experiences of Major Western Investors. European Management Journal, Vol. 16, No. 4, 378-389.
- Raupp M.G. (1997) Managementbezogene und organisatorische Anforderungen der Exportstrategie. In: Macharzina K., Oesterle M.J., Handbuch Internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven. Gabler Verlag, Wiesbaden, 351-370.
- Ribhegge H. (2007) Europäische Wirtschafts- und Sozialpolitik. Springer Verlag, Heidelberg.
- Rolfe R.J., Ricks D.A., Pointer M.M., McCarthy M. (1993) Determinants of FDI Incentives Preferences of MNEs. Journal of International Business Studies, Vol. 24, No. 2, 335-355.
- Ruzzier M., Hisrich R.D., Antoncic B. (2006) SME internationalization research: past, present, and future. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 13, No. 4, 476-497.
- Sachse U. (2002) Internationalisation of medium-sized enterprises: an integrated approach to management consulting. Verlag Wissenschaft und Praxis, Sternenfels.
- Salmen T. (2001) Standortwahl der Unternehmen: ein Überblick über empirische Gründe, Prozesse und Kriterien der unternehmerischen Entscheidungsfindung. Tectum Verlag, Marburg.
- Sanyal R.N. (2001) International Management: a strategic perspective. Prentice Hall, Upper Saddle River.

Schlegelmilch B.B., Crook J.N. (1988) Firm-Level Determinants of Export Intensity. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 9, No. 4, 291-300.

Schmid S., Machulik M. (2004) Die Bedeutung von Tochtergesellschaften bei der Erschließung mittelosteuropäischer Märkte. In: Zschiedrich H., Schmeisser W., Hummerl T.R. (Hrsg.), *Internationales Management in den Märkten Mittel- und Osteuropas*. 1. Auflage, Hampp, München, 21-44.

Sedmihradsky M., Klazar S. (2002) Tax competition for FDI in Central-European Countries. CESifo Working Paper No. 647 (1), Center for Economic Studies & Ifo Institute for Economic Research, Munich, 2-11.

Shapiro A.C. (2005) *Foundations of Multinational Financial Management*. 5th edition, Wiley, Hoboken.

Shleifer A., Vishny R.W. (1993) Corruption. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 108, No. 3, 599-617.

Sollgruber J., Obernosterer K., Seidl M., Ziegler R. (2001) *Investitionsanreize in Europa: EU-Steuerharmonisierung und österreichische Regionalförderungsprogramme*. Linde Verlag, Wien.

Sollgruber, J. (2007) *Grundzüge des Europäischen Beihilferechts 2007-2013*. Linde Verlag, Wien.

Somlev I.P., Hoshino Y. (2005) Influence of location factors on establishment and ownership of foreign investments: The case of the Japanese manufacturing firms in Europe. *International Business Review*, Vol. 14, 577-598.

Springer R. (2004) Erfolgsfaktoren des Marketing und Management in Transformationsländern. In: Zschiedrich H., Schmeisser W., Hummerl T.R. (Hrsg.), *Internationales Management in den Märkten Mittel- und Osteuropas*. 1. Auflage, Hampp, München. 141-158.

Stake R.E. (1995) *The art of case study research*. 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Tomasitz-Möseneder G., Klackl R. (2004) *Erfolgsfaktoren für Zentral- und Osteuropa*. Echomedia Verlag, Wien.

- Tondl G., Vuksic G. (2003) What makes regions in Eastern Europe catching up? The role of foreign investment, human resources and geography. Working Paper No. B12, Center for European Integration Studies, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.
- Töpfer A., Duchmann C. (2000) Markteintrittsprobleme bei Dienstleistungen. In: Von der Oelsnitz D., Markteintrittsmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 203-221.
- Treis B. (2000) Markteintrittsbarrieren im Handel – ökonomische Beurteilung und wettbewerbspolitische Konsequenzen. In: Von der Oelsnitz D., Markteintrittsmanagement, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 43-63.
- Ullmann W., Jordans I. (2006) Untersuchung zur Standortfrage von Logistik-Standorten unter dem Einfluss der EU-Osterweiterung. Bericht Nr. 2/2006, ISSN 1862-3018, Technische Fachhochschule Berlin.
- V. Behr M. (2004) Im Sog der Internationalisierung – Startpunkt, Wege und Ziele kleiner und mittlerer Unternehmen. In: V. Behr, M., Semlinger K., Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. ISF München, 45-98.
- Weber P. (1997) Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen. Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden.
- Welge M., Al-Laham A. (1997) Erscheinungsformen und betriebswirtschaftliche Relevanz von Strategische Allianzen. In: Macharzina K., Oesterle M.J., Handbuch Internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven. Gabler Verlag, Wiesbaden, 553-578.
- Welge M.K., Holtbrügge D. (2006) Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Wessely M. (2005) Internationalisierung österreichischer Unternehmen nach Zentral- und Osteuropa. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Zschiedrich H. (2004) Strategien zur Erschließung mittelosteuropäischer Märkte im Wandel - die Sicht der Theorie. In: Zschiedrich H., Schmeisser W., Hummerl T.R. (Hrsg.), Internationales Management in den Märkten Mittel- und Osteuropas, 1. Auflage, Hampp, München, 3-12.

Amtsblätter der Europäischen Union

ABl. C 34 vom 16. Februar 2007, S. 2-8, Leitlinien für staatliche Beihilfen mit regionaler Zielsetzung 2007-2013, Nationale Fördergebietskarte: Finnland, Schweden, Österreich (2007/C34/02).

ABl. C 37 vom 3. Februar 2001, S. 3-15, Gemeinschaftsrahmen für Umweltbeihilfen. 2001/C37/03.

ABl. C 194 vom 18. August 2006, S. 2-21, Leitlinien der Gemeinschaft für staatliche Beihilfen zur Förderung von Risikokapital in kleine und mittlere Unternehmen.

ABl. C 217 vom 2. August 2001, S. 2-3, Mitteilung der Kommission an die Mitgliedstaaten zur Änderung der Mitteilung nach Artikel 93 Absatz 1 EG-Vertrag zur Anwendung der Artikel 92 und 93 EG-Vertrag auf die kurzfristige Exportkreditversicherung.

ABl. C 256 vom 24. Oktober 2006, S. 6-9, Leitlinien für staatliche Beihilfen mit regionaler Zielsetzung 2007-2013, Nationale Fördergebietskarte: Slowenien, Slowakische Republik, Ungarn, Polen. (2006/C256/03).

ABl. C 280 vom 18. November 2006, S. 7-9, Leitlinien für staatliche Beihilfen mit regionaler Zielsetzung 2007-2013, Nationale Fördergebietskarte: Tschechische Republik, Luxemburg. (2006/C280/04).

ABl. C 286 vom 23. November 2006, S. 5-6, Leitlinien für staatliche Beihilfen mit regionaler Zielsetzung 2007-2013, Nationale Fördergebietskarte: Griechenland, Estland, Litauen. (2006/C286/04).

ABl. C 287 vom 24. November 2006, S. 26-26, Leitlinien für staatliche Beihilfen mit regionaler Zielsetzung 2007-2013, Nationale Fördergebietskarte: Lettland. (2006/C287/08)

ABl. C 323 vom 30. Dezember 2006, S. 1-26, Gemeinschaftsrahmen für staatliche Beihilfen für Forschung, Entwicklung und Innovation. (2006/C323/01).

ABl. L 10 vom 13. Jänner 2001, S. 20-29, Verordnung (EG) Nr. 68/2001 der Kommission über die Anwendung der Artikel 87 und 88 EG-Vertrag auf Ausbildungsbeihilfen.

ABl. L 10 vom 13. Jänner 2001, S. 33-42, Verordnung (EG) Nr. 70/2001 der Kommission vom 12. Januar 2001 über die Anwendung der Artikel 87 und 88 EG-Vertrag auf staatliche Beihilfen an kleine und mittlere Unternehmen.

ABl. L 63 vom 28. Februar 2004, 22-29, Verordnung (EG) Nr. 364/2004 der Kommission vom 25. Februar 2004 zur Änderung der Verordnung (EG) Nr. 70/2001 im Hinblick auf die Erstreckung ihres Anwendungsbereichs auf Forschungs- und Entwicklungsbeihilfen.

ABl. L 124 vom 20. Mai 2003, S. 36-41, Empfehlung der Kommission: Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. 2003/361/EG, K(2003)1422.

ABl. L 210 vom 31. Juli 2006, S. 1-11, Verordnung (EG) Nr. 1080/2006 des Europäischen Parlaments und des Rates über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1783/1999.

ABl. L 210 vom 31. Juli 2006, S. 12-18, Verordnung (EG) Nr. 1081/2006 des Europäischen Parlaments und des Rates über den Europäischen Sozialfonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1784/1999.

ABl. L 210 vom 31. Juli 2006, S. 25-78, Verordnung (EG) Nr. 1083/2006 des Rates vom 11. Juli 2006 mit allgemeinen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds und den Kohäsionsfonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1260/1999.

ABl. L 210 vom 31. Juli 2006, S. 79-81, Verordnung (EG) Nr. 1084/2006 des Rates zur Errichtung des Kohäsionsfonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1164/94.

ABl. L 283 vom 27. Oktober 2001, S. 33-40, Richtlinie 2001/77/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. September 2001 zur Förderung der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energiequellen im Elektrizitätsbinnenmarkt.

ABl. L 310 vom 9. November 2006, S. 15-40, Beschluss Nr. 1639/2006/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 24. Oktober 2006 zur Errichtung eines Rahmenprogramms für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (2007-2013).

ABl. L 337 vom 13. Dezember 2002, S. 3-14, Verordnung (EG) Nr. 2204/2002 der Kommission über die Anwendung der Artikel 87 und 88 EG-Vertrag auf Beschäftigungsbeihilfen.

ABl. L 379 vom 28. Dezember 2006, S. 5-10, Verordnung (EG) Nr. 1998/2006 der Kommission: Anwendung der Artikel 87 und 88 EG-Vertrag auf „De-minimis“-Beihilfen.

PDF-Dokumente

AWO-Wirtschaftsreport (2007) AWO-Wirtschaftsreport Estland, http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AnglID=1&StID=55774&DstID=670&BrID=502, Download am 15.2.2008

AWO-Wirtschaftsreport (2007a) AWO-Wirtschaftsreport Polen, http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AnglID=1&StID=56105&DstID=670&BrID=502, Download am 15.2.2008

AWO-Wirtschaftsreport (2007b) AWO-Wirtschaftsreport Tschechien, http://portal.wko.at/wk/pub_detail.wk?AnglID=1&DocID=100567&DstID=642&StID=56084&SSTID=0
Download am 15.2.2008

AWO-Wirtschaftsreport (2008) AWO-Wirtschaftsreport Lettland, http://portal.wko.at/wk/pub_detail.wk?AnglID=1&DocID=100275&DstID=613&StID=55785&SSTID=0,
Download am 15.2.2008

AWO-Wirtschaftsreport (2008a) AWO-Wirtschaftsreport Litauen, http://portal.wko.at/wk/pub_detail.wk?AnglID=1&DocID=100274&DstID=613&StID=55784&SSTID=0,
Download am 15.2.2008

AWO-Wirtschaftsreport (2008b) AWO-Wirtschaftsreport Slowakei, http://portal.wko.at/wk/pub_detail.wk?AnglID=1&DocID=100568&DstID=596&StID=56085&SSTID=0,
Download am 15.2.2008

European Commission (2004) Die Kohäsion am Wendepunkt 2007, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/reg2007_de.pdf, Download am 20.10.2007

European Commission (2004a) European Economy, 2004 Review, No. 6, http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication_summary461_en.htm,
Download am 6.11.2007

European Union (2007) Estonia – Cohesion Policy 2007-2013, http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/fiche/et_en.pdf, Download am 15.11.2007

European Union (2007a) Latvia – Cohesion Policy 2007-2013, http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/fiche/lv_en.pdf, Download am 15.11.2007

European Union (2007b) Lithuania – Cohesion Policy 2007-2013, http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/fiche/lt_en.pdf, Download am 15.11.2007

European Union (2007c) Poland – Cohesion Policy 2007-2013, http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/poland/index_en.htm, Download am 15.11.2007

European Union (2007d) Slovak Republic – Cohesion Policy 2007-2013, http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/fiche/sk_en.pdf, Download am 15.11.2007

European Union (2007e) Czech Republic – Cohesion Policy 2007-2013, http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/fiche/cz_en.pdf, Download am 15.11.2007

Jurevicius, Balciunas & Bartkus (2007) Investitionsführer Litauen. Recht und Steuern. Eine Übersicht., http://www.jbblegal.lt/upload/doc/lt/DE_DB_2007-final.pdf, Download am 25.12.2007

Ministry of Economy of the Slovak Republic, (2007) Scheme of State Aid for the Support of Regional Development, No. 1621/2007 – 1000, Bratislava, http://www.sario.sk/swift_data/source/dokumenty/Investicie/Schema_en.pdf, Download am 25.11.2007

Ministry of Finance of Latvia (2001) Law on the Application of Taxes on Free Ports and Special Economic Zones, [http://www.fm.gov.lv/image/file/Par_nod_piemeros_brivostas_SEZ\(Engl\).doc](http://www.fm.gov.lv/image/file/Par_nod_piemeros_brivostas_SEZ(Engl).doc), Download am 4.12.2007

Ministry of Finance of Latvia (2002) On Enterprise Income tax, http://www.fm.gov.lv/likumi/uin/Par_UIN_20050101_en.pdf, Download am 4.12.2007

NSRF Estonia (2007) National Strategic Reference Framework of Estonia 2007-2013, http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/news/news_de.cfm?id=280, Download am 8.11.07

NSRF Latvia (2007) National Strategic Reference Framework of Latvia 2007-2013, http://www.esfondi.lv/upload/NSRF_2007-07-10_draft.pdf, Download am 8.12.2007

NSRF Lithuania (2006) National Strategic Reference Framework of Lithuania 2007-2013, <http://www.esparama.lt/en/pasirengimas/>, Download am 10.2.2008

NSRF Poland (2006) National Strategic Reference Framework of Poland 2007-2013, http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/NR/rdonlyres/733590C1-490B-4902-B242-42E946DC315B/21234/NSRF_140206r.pdf, Download am 28.11.2007

NSRF Slovak Republic (2007) National Strategic Reference Framework of the Slovak Republic 2007-2013, http://www.nsrr.sk/download.php?FNAME=1188758491.upl&ANAME=NSRR_anglicka_verziadoc, Download am 19.12.2007

NSRF Czech Republic (2007) National Strategic Reference Framework of the Czech Republic, 2007-2013, http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/documents/NOK/NSRF_en_170707_bez_zmen_db_fin.tabulka.pdf, Download am 15.11.2007

OP Estonia (2007) Operational Programme for the Development of the Economic Environment, Republic of Estonia, http://www.strukturifondid.ee/public/OP3_21_juuni2007_ENG.pdf, Download am 4.11.2007

OP Estonia (2007a) Operational Programme for Human Resource Development, Republic of Estonia, http://www.strukturifondid.ee/public/OP1_21_juuni2007_ENG.pdf, Download am 24.11.2007

OP Estonia (2007b) Operational Programme for the Development of the Living Environment, Republic of Estonia, http://www.strukturifondid.ee/public/OP2_21_juuni2007_ENG.pdf, Download am 4.11.2007

OP Latvia (2007) Operational Programme "Entrepreneurship and Innovations", Ministry of Finance, Republic of Latvia, Riga, http://www.esfondi.lv/upload/04kohezijas_politikas_nakotne/op/2_dp_2007-07_DRAFT_EN.pdf, Download am 10.12.2007

OP Latvia (2007a) Operational Programme "Human Resources and Employment, Ministry of Finance, Republic of Latvia, Riga, http://www.esfondi.lv/upload/04kohezijas_politikas_nakotne/op/1_op_2007-10-07_draft_EN.pdf, Download am 10.12.2007

OP Latvia (2007b) Operational Programme "Infrastructure and Services", Ministry of Finance, Republic of Latvia, Riga, http://www.esfondi.lv/upload/04-kohezijas_politikas_nakotne/op/3_op_2007-10-01_projekts.pdf, Download am 10.12.2007

OP Lithuania (2007) Operational Programme for Promotion of Cohesion for 2007-2013, Vilnius, Lithuania, http://www.esparama.lt/ES_Paramam/angliskas_medis/programming_for_2007_2013_tree/front_page/files/OP_PoC_1.doc, Download am 10.2.2008

OP Lithuania (2007a) Operational Programme for Economic Growth for 2007-2013, Vilnius, Lithuania, http://www.esparama.lt/ES_Paramam/angliskas_medis/programming_for_2007_2013_tree/front_page/files/OP_EG_1.doc, Download am 10.2.2008

OP Lithuania (2007b) Operational Programme for the Development of Human Resources 2007-2013, Lithuania, Vilnius, http://www.esparama.lt/ES_Paramam/angliskas_medis/programming_for_2007_2013_tree/front_page/files/OP_DoHR_1.doc, Download am 10.2.2008

OP Lithuania (2007c) Technical Assistance Operational Programme for 2007-2013, Vilnius, Lithuania, http://www.esparama.lt/ES_Paramam/angliskas_medis/programming_for_2007_2013_tree/front_page/files/OP_TA.doc, Download am 10.2.2008

OP Poland (2007) Innovative Economy Operational Programme 2007-2013, Ministry of Regional Development, Warszawa, <http://www.mrr.gov.pl/english/National+Cohesion+Strategy>, Download am 12.11.2007

SARIO (2008a) Taxes and Social Security, http://www.sario.sk/swift_data/source/dokumenty/Media/publikacie/Taxes%20and%20social%20security%202008.pdf, Download am 15.1.2008

WKO (2007) Steuersätze – Einkommen-, Körperschaft- und Mehrwertsteuer, <http://wko.at/statistik/eu/europa-steuersaetze.pdf>, Download am 3.2.2008

WKO (2007a) Förderungen in der Slowakischen Republik, WKO Außenwirtschaft Österreich, http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?AngID=1&DocID=674925&ConID=258749, Download am 12.1.2008

WKO (2007b) Warenexporte nach Ländern/Regionen, <http://wko.at/statistik/jahrbuch/ah-exporte-laender.pdf>, Download am 15.12.2007

Internetquellen

AWP (2008) Austrian Wind Power GmbH 2006, http://www.windpark.at/de/index_de.htm, Zugriff am 2.2.2008

AWS (2007) Unternehmensförderung – Internationalisierung, <http://www.awsq.at/portal/index.php?x=38&n=86/>, Zugriff am 11.11.2007

AWS (2007a) „Ost-West-Fonds“, <http://www.awsg.at/portal/index.php?x=372&n=371>, Zugriff am 24.11.2007

AWS (2007b) „KMU-Internationalisierung“, <http://www.awsg.at/portal/index.php?x=373&n=372>, Zugriff am 24.11.2007

AWS (2007c) Eigenkapitalgarantien, <http://www.awsg.at/portal/index.php?x=224&n=250>, Zugriff am 24.11.2007

AWS (2007d) Günstige Kredite für internationales Wachstum, <http://www.awsg.at/portal/index.php?x=86&n=373>, Zugriff am 24.11.2007

BMF (2007) Exportförderungen, <https://www.bmf.gv.at/Wirtschaftspolitik/Exportförderung512/start.htm>, Zugriff am 25.11.2007

BMF (2007a) Soft Loans, <https://www.bmf.gv.at/Wirtschaftspolitik/Exportförderung512/SoftLoansRahmenIIKredite877/start.htm>, Zugriff am 25.11.2007

BMWA, WKO (2007), Warum Go International?, <http://www.gointernational.at/buttons/warum-go-international/>, Zugriff am 13.11.2007

BMWA, WKO (2007a) Die Programme von 1 bis 32, <http://www.gointernational.at/buttons/die-programme-von-1-bis-32/>, Zugriff am 13.11.2007

CMZR (2007) Products and Services, <http://www.cmzrb.cz/app/en/products-services/>, Zugriff am 22.12.2007

CORDIS (2007) Siebtes Rahmenprogramm, http://cordis.europa.eu/fp7/home_de.html, Zugriff am 25.11.2007

CzechInvest (2007) Investment Incentives, <http://www.czechinvest.org/en/investment-incentives-support>, Zugriff am 5.12.2005

CzechInvest (2007a) Manufacturing, <http://www.czechinvest.org/en/manufacturing>, Zugriff am 5.12.2007

CzechInvest (2007b) Technology Centres and Business Support Services, <http://www.czechinvest.org/en/technology-centres-and-business-support-services>, Zugriff am 5.12.2007

Czech Invest (2008) Operational Programme Enterprise and Innovation, <http://www.czechinvest.org/en/opie>, Zugriff am 15.1.2008

CzechInvest (2008a) About CzechInvest, <http://www.czechinvest.org/en/about-czech-invest>, Zugriff am 15.3.2008

Doka (2008) Zahlen und Fakten, http://www.doka.com/doka/de_global/about/facts/index.php, Zugriff am 2.2.2008

ECE (2008) ECE Company, <http://www.ece.at/company/>, Zugriff am 2.2.2008

Enterprise Estonia (2007) <http://www.investinestonia.com/index.php?option=displaypage&Itemid=130&op=page&SubMenu>, Zugriff am 29.11.2007

Enterprise Estonia (2007a) Estonian Law, <http://www.investinestonia.com/index.php?option=displaypage&Itemid=125&op=page&SubMenu=>, Zugriff am 22.12.2007

Europaservice (2008) Länderinfos: Slowakei, Ausgewählte Investitionsbedingungen, http://europaservice.dsgv.de/owx_13_10648_8_28_0_0000000000000000.html?ausgabe=laenderinfos&aktion=mehr&id=13&ExtraID=248, Zugriff am 12.2.2008

EuropeAid (2007) Ausschreibungen EuropeAid, <http://ec.europa.eu/europeaid>, Zugriff am 13.11.2007

European Commission (2007) Introduction to EU Funding, http://ec.europa.eu/grants/introduction_de.htm, Zugriff am 13.11.2007

European Commission (2007a) Rahmenprogramm für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation, <http://europa.eu/scadplus/leg/de/lvb/n26104.htm#INTELLENERGY>, Zugriff am 24.11.2007

European Commission (2007b) Landwirtschaftsförderung, http://europa.eu/pol/agr/overview_de.htm, Zugriff am 14.2.2008

European Commission (2007c) Ökostrom, <http://europa.eu/scadplus/leg/de/lvb/l27035.htm#AMENDINGACT>, Zugriff am 14.2.2008

Eurostat (2008) Arbeitskosten pro Monat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=de&product=Yearlies_new_economy&root=Yearlies_new_economy/B/B2/B22/dbb10512, Zugriff am 4.1.2008

Eurostat (2008a) Arbeitsproduktivität je Beschäftigtem, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&product=STRIND&root=theme0/strind/ecobac/eb021&zone=detail, Zugriff am 4.1.2008

Exportfonds (2007) Finanzierungsinstitut für kleine und mittlere Unternehmen, <http://www.exportfonds.at/control/index.html>, Zugriff am 13.11.2007

Exportfonds (2007a) Markterschließungsgarantien, <http://www.exportfonds.at/control/index.html?id=1972073>, Zugriff am 25.11.2007

Exportfonds (2007b) Exportkredite, <http://www.exportfonds.at/control/index.html?id=1971977>, Zugriff am 25.11.2007

Exportfonds (2007c) Markterschließungskredite, <http://www.exportfonds.at/control/index.html?id=1972025>, Zugriff am 25.11.2007

FFG (2007) Förderungen des Siebten Rahmenprogramms, <http://rp7.ffg.at/was-wird-gefoerdert>, Zugriff am 25.11.2007

FFG (2007a) Struktur des 7. Rahmenprogramms für Forschung und Entwicklung, <http://rp7.ffg.at/Kontext/Render/FastResizeImage.ashx?fileid=117798&lang=0&width=605>, Zugriff am 25.11.2007

Greiner (2008) Greiner Gruppe – Die Unternehmen, <http://www.greiner.at/deu/133.php>, Zugriff am 15.2.2008

INVEGA (2007) INVEGA Services, http://www.invega.lt/en/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=3&Itemid=9, Zugriff am 26.12.2007

Klaipeda FEZ (2007) Klaipeda Free Economic Zone - Quality incentives, http://www.fez.lt/index.php?show_content_id=42, Zugriff am 24.11.2007

KMU Forschung Austria (2007) Eigenkapitalquote von österreichischen KMU, <http://www.kmuforschung.ac.at/>, Zugriff am 8.12.2007

KredEx (2008) <http://www.kredex.ee/?id=1452&c=1>, Zugriff am 15.1.2008

LDA (2007) Taxes, <http://www.businesslithuania.lt/en/publication/headings/competitive-taxes-costs>, Zugriff am 1.12.2007

LDA (2007a) Free Economic Zones with Tax benefits, <http://www.businesslithuania.com/en/FEZWithTaxBenefitsandOSSServices.html>, Zugriff am 1.12.2007

LDA (2007b) Industrial Parks, <http://www.businesslithuania.com/en/IndustrialParks.html>, Zugriff am 1.12.2007

LDA (2007c) Technology Parks, <http://www.businesslithuania.com/en/STPsWithRelevantSupportNetworks.html>, Zugriff am 1.12.2007

LDA (2007d) Investment Guarantees and Bank Loan Support, <http://www.businesslithuania.com/en/InvestmentGuaranteesAndBankLoanSupport.html> Zugriff am 1.12.2007

LDA (2008) Lithuanian Development Agency, <http://www.lida.lt/en/StartWithLDA.html>, Zugriff am 15.3.2008

LIAA (2007) About LIAA, http://www.liaa.gov.lv/?object_id=1967, Zugriff am 28.12.2007

LIAA (2007a) Incentives for Investors, http://www.liaa.gov.lv/?object_id=1956, Zugriff am 28.12.2007

LIAA (2007b) Business Environment, http://www.liaa.gov.lv/?object_id=2456, Zugriff am 28.12.2007

LVPA (2007) Structural Funds, <http://www.lvpa.lt/en/content/viewitem/943/>, Zugriff am 28.12.2007

Meyers Lexikon (2008) Definition Nordosteuropa, <http://lexikon.meyers.de/meyers/Nordosteuropa>, Zugriff am 22.2.2008

Ministry for Regional Development of the Czech Republic (2007) Operational Programme Transport, <http://www.strukturalni-fondy.cz/op-doprava>, Zugriff am 22.12.2007

Ministry for Regional Development of the Czech Republic (2007a) Operational Programme Environment, <http://www.strukturalni-fondy.cz/opzp>, Zugriff am 22.12.2007

Ministry for Regional Development of the Czech Republic (2007b) Operational Programme Enterprise and Innovation, <http://www.strukturalni-fondy.cz/oppi>, Zugriff am 22.12.2007

Ministry for Regional Development of the Czech Republic (2007c) Research and Development, <http://www.strukturalni-fondy.cz/vavpi>, Zugriff am 22.12.2007

Ministry for Regional Development of the Czech Republic (2007d) Human Resources and Employment, <http://www.strukturalni-fondy.cz/oplzz>, Zugriff am 22.12.2007

Ministry for Regional Development of the Czech Republic (2007e) Education for competitiveness, <http://www.strukturalni-fondy.cz/opvpk>, Zugriff am 22.12.2007

Ministry for Regional Development of the Czech Republic (2007f) Integrated operational programme, <http://www.strukturalni-fondy.cz/iop>, Zugriff am 22.12.2007

Ministry for Regional Development of the Czech Republic (2007g) Regional Programme, <http://www.strukturalni-fondy.cz/iop>, Zugriff am 22.12.2007

Ministry for Regional Development of the Czech Republic (2007h) Technical assistance, <http://www.strukturalni-fondy.cz/op-tp>, Zugriff am 22.12.2007

Ministry of Finance of Estonia (2007) The main principles of the corporate income tax system, <http://www.fin.ee/?id=621>, Zugriff am 2.2.2008

Ministry of Finance of Latvia (2008) Structural Funds Latvia, European Commission has approved Operational Programmes for 2007-2013, <http://www.esfondi.lv/events.php?id=496&action=event&category53&eid=934>, Zugriff am 2.2.2008

Ministry of Finance of Latvia (2008a) Structural Funds Latvia, European Commission has approved Operational Programme for 2007-2013 Infrastructure and Services, <http://www.esfondi.lv/events.php?id=496&action=event&category=53&eid=928>, Zugriff am 2.2.2008

Ministry of Finance of Lithuania (2007) EU Support, http://www.finmin.lt/c/portal/layout?p_l_id=PUB.1.203, Zugriff am 3.12.2007

Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic (2007) <http://www.czech.cz/en/economy-business-science/investment-counsel/investment-incentives/the-system-of-investment-incentives-in-the-czech-republic/>, Zugriff am 8.11.2007

Ministry of Regional Development of Poland (2007) <http://www.mrr.gov.pl/english/European+Founds+07-13/>, Zugriff am 22.12.2007

OeKB (2007) <http://www.oekb.at/control/index.html?id=12932>, Zugriff am 25.11.2007

OeKB (2007a) Exportgarantien, <http://www.oekb.at/control/index.html?id=804635>, Zugriff am 25.11.2007

OeKB (2007b) Beteiligungsgarantien, <http://www.oekb.at/control/index.html?id=69241>, Zugriff am 25.11.2007

OeKB (2007c) Finanzierungsgarantien, <http://www.oekb.at/control/index.html?id=69026>, Zugriff am 25.11.2007

OeKB (2007d) Wechselbürgschaften, <http://www.oekb.at/control/index.html?id=12889>, Zugriff am 25.11.2007

OeKB (2007e) Exportfinanzierung, <http://www.oekb.at/control/index.html?id=12932>, Zugriff am 25.11.2007

OeROK (2007) http://www.oerok.gv.at/EU_Regionalpolitik_in_Oesterreich/regionales_eu_beihilfenrecht.htm, Zugriff am 28.11.2007

Palilz (2007) About Palilz, <http://www.paiz.gov.pl/index/?id=8f14e45fceeaa167a5a36dedd4bea2543>, Zugriff am 28.11.2007

Palilz (2007a) Investment Incentives Scheme, http://www.paiz.gov.pl/files/index.php?id_plik=1219, Zugriff am 24.11.2007

Palilz (2007b) Special Economic Zones, <http://www.paiz.gov.pl/index/?id=a3f390d88e4c41f2747bfa2f1b5f87db>, Zugriff am 5.12.2007

Palilz (2007c) Industrial and Technology Parks, <http://www.paiz.gov.pl/index/?id=b4d168b48157c623fbd095b4a565b5bb>, Zugriff am 5.12.2007

SARIO (2007) Industrial Parks, <http://www.sario.sk/?industrial-parks>, Zugriff am 28.11.2007

SARIO (2008) The Company, <http://www.sario.sk/?sario-1>, Zugriff am 15.3.2008

SRDA (2007) Special Economic Zones, <http://www.vraa.gov.lv/en/eu/sst/>, Zugriff am 24.11.2007

SZRB (2007) Guarantee Programmes, <http://www.szrb.sk/en/Default.aspx?CatID=30>, Zugriff am 25.11.2007

SZRB (2007a) Lending Programmes, <http://www.szrb.sk/en/Default.aspx?CatID=32>, Zugriff am 25.11.2007

TED (2007) Ausschreibungen Tenders Electronic Daily, <http://ted.europe.eu>, Zugriff am 15.11.2007

Transparency International (2008) TI Corruption Perceptions Index, http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi, Zugriff am 12.1.2008

Troebst S. (1995) Nordosteuropa. Begriff, Traditionen, Strukturen, <http://www.oeko-net.de/kommune/kommune5-97/ATROEBST.html>, Zugriff am 22.2.2008

Zizala (2008) Firmenprofil, <http://www.zizala.at/>, Zugriff am 15.2.2008

Interviews

Maderthaner, G. (2008) Interview mit Ing. Gerhard Maderthaner, Abteilungsleiter Region Osteuropa der Firma Doka Schalungstechnik GmbH, vom 16.1.2008

Götschhofer, K. (2008) Interview mit Mag. Karl Götschhofer, Financial Services und Controlling der Firma Greiner Holding AG, vom 15.2.2008

Habermann, H. (2008) Interview mit Ing. Mag. Horst Habermann, MBA, Leiter Controlling und Strategische Planung der Firma Zizala Lichtsysteme GmbH, vom 28.1.2008

Humer, C. (2008) Interview mit Mag. Christian Humer, Geschäftsführer und Eigentümer der Firma ECE European City Estate AG, vom 15.2.2008

Zoernig, O. (2008) Interview mit Dipl.-Ing. Oliver Zoernig, MBA, Projektentwickler Slowakei und Polen der Austrian Wind Power GmbH, vom 23.1.2008